

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Marlene Valerio dos Santos Arenas

ASSÉDIO MORAL E SAÚDE NO TRABALHO DO SERVIDOR  
PÚBLICO DO JUDICIÁRIO: IMPLICAÇÕES PSICOSSOCIAIS

Porto Alegre

2013

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Marlene Valerio dos Santos Arenas

ASSÉDIO MORAL E SAÚDE NO TRABALHO DO SERVIDOR  
PÚBLICO DO JUDICIÁRIO: IMPLICAÇÕES PSICOSSOCIAIS

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Administração.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup> Valmíria C. Piccinini

Porto Alegre

2013

ARENAS, MARLENE VALERIO DOS SANTOS  
ASSÉDIO MORAL E SAÚDE NO TRABALHO DO SERVIDOR  
PÚBLICO DO JUDICIÁRIO: IMPLICAÇÕES PSICOSSOCIAIS /  
MARLENE VALERIO DOS SANTOS ARENAS. -- 2013.  
341 f.

Orientador: VALMÍRIA CAROLINA PICCININI.

Tese (Doutorado) -- Universidade Federal do Rio  
Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de  
Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, BR-RS,  
2013.

1. Assédio moral. 2. Organização do trabalho. 3.  
Relações de poder. 4. Legislação. 5. Serviço público.

I. PICCININI, VALMIRIA CAROLINA, orient. II. Título.

Marlene Valerio dos Santos Arenas

ASSÉDIO MORAL E SAÚDE NO TRABALHO DO SERVIDOR PÚBLICO DO  
JUDICIÁRIO: IMPLICAÇÕES PSICOSSOCIAIS

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Administração.

Aprovado em .....de..... de.....

BANCA EXAMINADORA

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Suzana da Rosa Tolfo – PPGPA/UFSC

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Cláudia S. Antonello – PPGA/EA/UFRGS

Prof. Dr. Jorge Cartellá Sarrieira – PPGP/UFRGS

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup> Valmíria Carolina Piccinini – PPGA/EA/UFRGS

*Dedico à razão de minha vida, meus queridos filhos Miguel Angel Arenas Rubio Filho, Diego Alexis dos Santos Arenas e Nádia Caren dos Santos Arenas.*

## AGRADECIMENTOS

Não poderia dar por finalizada esta tese de doutorado sem agradecer às pessoas que me apoiaram, confiaram e ajudaram de uma forma ou de outra nesta batalha.

Em primeiro lugar a Deus porque sem Ele nada seria possível, a Quem dedico toda honra e toda glória e essa vitória alcançada em minha vida que sempre me cuidou e me cuida com muito amor.

Aos meus pais *in memoriam* Acácio Faria dos Santos e Matilde Valério dos Santos pelos ensinamentos e valores que são os pilares de minha vida, além de me ensinarem a lutar na conquista dos meus sonhos e nunca esmorecer diante das dificuldades.

Aos meus filhos Miguel Angel Arenas Rubio Filho, Diego Alexis dos Santos Arenas, Nádia Caren dos Santos Arenas, que são a razão de minha vida, que amo de todo meu coração, dos quais sempre recebi muito amor, carinho, respeito, companheirismo, que compreenderam minha ausência na concretização desta etapa de minha vida.

À minha orientadora, a professora Dr<sup>a</sup>. Valmíria Carolina Piccinini, por ter acreditado em mim, pelos muitos ensinamentos, compreensão e amizade. Tenho convicção de que sua orientação, sua dedicação, sua presteza foram fundamentais para realização desta tese. E é com orgulho que digo a todos que fui orientada por ela.

À professora Dra. Mariluce Paes de Souza da Universidade Federal de Rondônia (UNIR) que tanto lutou por esse doutorado e que sem sua dedicação e trabalho não seria possível a realização deste.

À minha ex-professora de estatística, amiga e colega de doutorado Rosália Maria Passos da Silva, por ter caminhado lado a lado comigo, dando força nos momentos difíceis longe de casa e dos meus filhos, por ser pessoa desprendida sempre doando seus conhecimentos no momento que precisamos, por suas aulas e ajuda na análise fatorial e regressão e por sua amizade.

Meus agradecimentos ao professor Dr. João Luiz Becker pela orientação na análise fatorial que com sua serenidade deixou tudo tão simples.

À professora Aurineide Braga pela orientação na utilização do software Atlas TI, que foi de muita importância.

À Professora Ivonete Afonso pela correção do português.

Agradeço a todos servidores do Poder Judiciário de um Estado do Norte do País que se dedicaram a responder minuciosamente o instrumento de coleta de dados disponibilizado na *intranet* e aceitaram participar da entrevista.

Aos meus amigos que sempre torceram por mim, que compreenderam minha ausência nestes anos, especialmente a Maria Gorete Correa, Maria Silvana Torres Aragão.

Ao Renê e Neco da Copiadora Universal que tantas vezes ajudaram reproduzindo material e entregando na UFRGS, quando me encontrava distante.

Aos professores do PPGA, colegas do Grupo Interdisciplinar de Estudos e da Inovação e do Trabalho (GINEIT), à equipe da Secretaria do PPGA, às bibliotecárias da Escola de Administração (EA) em especial a Tânia Fraga, meus colegas de doutorado Jean Carlo, Wander, Janilene, em especial à minha querida amiga gaucha Daniele Fontoura, muito obrigada.

*“Por vezes sentimos que aquilo que fazemos não é senão uma gota de água no mar. Mas o mar seria menor se lhe faltasse uma gota”*

*Madre Tereza de Calcutá*



## RESUMO

Várias são as formas de sofrimento e violência no ambiente de trabalho que repercutem na saúde física e mental do trabalhador. Essa violência ocorre, entre outras manifestações perversas e sutis, pelo assédio moral, com danos indeléveis à saúde do trabalhador, podendo chegar a induzi-lo ao suicídio. Assédio moral é um problema que evolui e se propaga em vários setores das organizações, prejudicando o ambiente de trabalho. Além da repercutir na saúde da vítima de assédio, também representa um custo alto para a organização em que se manifesta. Esse problema se torna mais sério no serviço público, onde o ambiente de trabalho é propício, com condições suficientes para evolução e proliferação, em virtude do grande número de servidores e pela estabilidade adquirida após estágio probatório, tanto da vítima como do agressor, podendo o problema perdurar por anos. O Poder Judiciário enfrentou uma crise de credibilidade, por ser considerado ineficiente, lento e sem transparência. Visando resolver tal problema, foi criado o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) que estabelece prazos para cumprimento de metas e pode estar contribuindo para situações de assédio. Admitindo-se possíveis práticas de assédio moral no Poder Judiciário de um Estado no Norte do País, como se manifesta esse assédio e quais as consequências legais e psicossociais na vida dos seus servidores? Em busca dessa resposta, nesta tese foram abordadas as relações e a organização do trabalho, as relações de subordinação, de poder, abuso de poder, abuso de autoridade, poder disciplinar e poder hierárquico. Caracteriza-se como um estudo de caso, quali/quantitativo em que foi feita uma pesquisa tipo *survey*, e também, entrevistas com os que aceitaram participar da segunda fase as quais foram interpretadas por meio da análise de conteúdo. A *survey* foi realizada utilizando a rede existente no Poder Judiciário do Estado. A baixa participação dos 2551 servidores pode ser atribuído ao tema proposto e o temor de se exporem. Constatou-se que dos 198 questionários respondidos, 67% de declararam sofrer ou terem sofrido assédio moral. Predomina maior assédio entre os servidores com até três anos de serviço e os de cargo em extinção com escolaridade superior a função que ocupam. O assédio independe do sexo do servidor. A frequência do assédio é diária ou várias vezes por semana e por um

longo tempo. O tipo de assédio é o descendente e misto, ocorre mais com os que não ocupam cargo na carreira. As práticas de assédio que mais se destacam são por cumprimento de metas, sobrecarga de trabalho, desrespeito e humilhações a que é submetido o servidor.

**PALAVRAS-CHAVE:** Assédio moral. Serviço Público. Hierarquia. Subordinação. Legislação Brasileira.

## ABSTRACT

There are many forms of suffering and violence in the workplace that impact on physical and mental health worker. This violence occurs, among other perverse and subtle manifestations, by harassment, with indelible damage to workers' health, reaching induce him to suicide. Harassment is a problem that develops and spreads in various sectors of organizations, harming the environment. Besides the impact on the health of the victim of harassment, also represents a high cost to the organization in which it manifests itself. This problem becomes more serious in the public service, where the work environment is conducive with sufficient conditions for evolution and proliferation, due to the large number of servers and the stability gained after probation, both the victim and the perpetrator, and may the problem persists for years. The judiciary faced a crisis of credibility for being considered inefficient , slow and non-transparent. Aiming to solve this problem, we created the National Council of Justice ( CNJ ) establishing deadlines for achievement of goals and may be contributing to harassment . Assuming possible harassment practices in the judiciary of a state in the north of the country , as manifested this harassment and what the legal and psychosocial consequences in the lives of their servers? In pursuit of this response, this thesis were addressed relations and the organization of work, relationships, power, abuse of power, abuse of authority, disciplinary power and hierarchical power. Characterized as a case study, quality/quantity that was made a survey research, and also interviews with those who agreed to participate in the second phase which were interpreted using content analysis. The survey was conducted using the existing network in the judiciary of the state. The low participation of 2551 servers can be assigned to the proposed theme and the fear of being exposed. It was found that of the 198 responses, 67 % reported suffering from or have suffered harassment. Predominates greater harassment between servers with up to three years of service and the job with higher education endangered the position they hold. Harassment depend on the sex of the server. The frequency of the harassment is daily or several times a week and for a long time. The harassment is the descendant and mixed occurs more with those who do

not occupy any post in the career of harassment practices that stand out are to fulfill goals , work overload , disrespect and humiliation that is submitted to the server.

KEYWORDS: Harassment. Public Service. Hierarchy. Subordination. Brazilian Legislation.

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AF – Análise Fatorial

CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CC – Código Civil Brasileiro

CDS – Cargo de Direção Superior

CEREST – Centro de Referência Estadual de Saúde do Trabalhador

CLT – Consolidação das Leis do Trabalho

CNJ – Conselho Nacional de Justiça

COJE – Código de Organização Judiciária

CP – Código Penal Brasileiro

CPC – Código de Processo Civil

CPP – Código de Processo Penal

DASP – Departamento Administrativo do Serviço Público

EA – Escola de Administração

EC – Emenda Constitucional

EDF – Électricité de France

ENANPAD – Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração

EUA – Estados Unidos da América

GINEIT – Grupo Interdisciplinar de Estudos da Inovação e do Trabalho

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

INSS – Instituto Nacional do Seguro Social

KMO – Kaiser-Meyer-Olkin

LIPT – Leymann Inventory of Psychological Terrorization

LOMAN – Lei Orgânica da Magistratura Nacional

MADEC – Manual de Análise e Descrição e Especificação de Cargos e Funções

MARE – Ministério de Administração Federal e Reforma do Estado

MSA – Measure of Sampling Adequacy

MSN – Messenger

NAQ-R – Negative Acts Questionnaire Revised

NPS – Núcleo Psicossocial

OAB – Ordem dos Advogados do Brasil

OIT – Organização Internacional do Trabalho

OMS – Organização Mundial da Saúde

PDV – Programa de Demissão Voluntária

PDRAE – Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado

PNE – Portador de necessidades especiais

PPGA – Programa de Pós-Graduação em Administração

PPGPA – Programa de Pós-Graduação de Psicologia e Administração

PPGP – Programa de Pós-Graduação em Psicologia

PRT – Procuradoria Regional do Trabalho

SAT - Seguro de Acidente de Trabalho

SPSS – Statistical Package for Social Sciences

SRTE - Superintendência Regional do Trabalho e Emprego

STJ – Superior Tribunal de Justiça

STF – Supremo Tribunal Federal

TRT – Tribunal Regional do Trabalho

TST – Tribunal Superior do Trabalho

UNIR – Universidade Federal de Rondônia

## LISTA DE TABELAS

|   |     |
|---|-----|
| Tabela 1 - Caracterização dos entrevistados .....   | 120 |
| Tabela 2 - Dados biosociodemográficos dos respondentes na pesquisa<br><i>survey</i> ..... | 150 |
| Tabela 3 - Faixa etária x se sofreram assédio .....                                       | 152 |
| Tabela 4 - Tempo de serviço x se sofreram assédio .....                                   | 153 |
| Tabela 5 - Sexo e carreira x se sofreram assédio .....                                    | 153 |
| Tabela 6 – Lotação x se sofreram assédio .....  | 154 |
| Tabela 7 - <i>Status</i> e carreira x se sofreram assédio .....                           | 154 |
| Tabela 8 – Agressores por Carreira x se sofreram assédio .....                            | 155 |
| Tabela 9 - Carreira e escolaridade x se sofreram assédio .....                            | 157 |
| Tabela 10 - Frequência x duração do assédio moral .....                                   | 158 |
| Tabela 11 - Chefia tem conhecimento da situação de assédio no setor .....                 | 159 |
| Tabela 12 - Reestruturação/atividade x se sofreram assédio .....                          | 161 |
| Tabela 13 - Estilo de decisão x se sofreram assédio .....                                 | 162 |
| Tabela 14 - Meios de orientação/treinamento .....   | 162 |
| Tabela 15 - Políticas/práticas de prevenção ao assédio moral .....                        | 163 |
| Tabela 16 - KMO and Bartlett's Test de atos hostis .....                                  | 166 |
| Tabela 17 - KMO and Bartlett's Test de organização, gestão e condições<br>físicas .....   | 175 |
| Tabela 18 - KMO and Bartlett's Test de sintomas causados pelo assédio<br>moral .....      | 180 |
| Tabela 19 - Definição de assédio pelas vítimas .....                                      | 192 |

## LISTA DE QUADROS

|  |     |
|--|-----|
| Quadro 1 - Definições de assédio moral .....                   | 37  |
| Quadro 2 - Questões referentes aos objetivos da pesquisa ..... | 130 |
| Quadro 3 - Subcategorias dos atos hostis .....                 | 194 |



## LISTA DE FIGURAS

|  |     |
|--|-----|
| Figura 1 - Fatores que propiciam situações de assédio moral .....  | 59  |
| Figura 2 - Passos na construção de questionário adaptado .....   | 125 |
| Figura 3 - Estrutura geral da pesquisa .....   | 133 |
| Figura 4 - Organização do Poder Judiciário Brasileiro .....  | 140 |
| Figura 5 - Existência x presenciaram situações de assédio moral .....                                    | 151 |
| Figura 6 – Respondente x se praticaram assédio moral .....   | 159 |
| Figura 7 – Fator 1 e variáveis de atos hostis .....  | 169 |
| Figura 8 – Fator 2 e variáveis de atos hostis .....  | 169 |
| Figura 9 – Fator 3 e variáveis de atos hostis .....  | 170 |
| Figura 10 – Fator 4 e variáveis de atos hostis .....   | 170 |
| Figura 11 – Fator 5 e variáveis de atos hostis .....   | 171 |
| Figura 12 – Fator 6 e variáveis de atos hostis .....   | 171 |
| Figura 13 – Fator 8 e variáveis de atos hostis .....   | 172 |
| Figura 14 – Fator 9 e variáveis de atos hostis .....   | 172 |
| Figura 15 – Fator 10 e variáveis de atos hostis .....  | 172 |
| Figura 16 – Fatores e variáveis de atos hostis .....   | 174 |
| Figura 17 – Fator 1 e variáveis de organização, gestão e condições<br>físicas .....                      | 177 |
| Figura 18 – Fator 3 e variáveis de organização, gestão e condições<br>físicas .....                      | 178 |
| Figura 19 – Fator 4 e variáveis de organização, gestão e condições<br>físicas .....                      | 178 |
| Figura 20 – Fatores e variáveis referente a organização, gestão e condições<br>físicas no trabalho ..... | 179 |
| Figura 21 – Fator 1 e variáveis de sintomas oriundos assédio moral .....                                 | 182 |
| Figura 22 – Fator 2 e variáveis de sintomas oriundos assédio moral .....                                 | 182 |
| Figura 23 – Fator 4 e variáveis de sintomas oriundos assédio moral .....                                 | 183 |
| Figura 24 – Fatores e variáveis de sintomas decorrentes do assédio<br>moral .....                        | 184 |

|  |     |
|--|-----|
| Figura 25 - Subcategoria deterioração proposital das condições de trabalho ..... | 195 |
| Figura 26 - Subcategoria atentados contra dignidade .....                        | 197 |
| Figura 27 - Subcategoria isolamento e recusa de comunicação .....                | 198 |
| Figura 28 - Subcategoria ameaças verbais, físicas e sexuais .....                | 199 |
| Figura 29 - Assédio Moral no Poder Judiciário .....                              | 200 |
| Figura 30 – Categoria de atos hostis .....                                       | 202 |
| Figura 31 - Aspectos positivos do trabalho no Poder Judiciário .....             | 224 |
| Figura 32 – Consequências do assédio moral .....                                 | 227 |

## SUMÁRIO

|              |  |            |
|--------------|--|------------|
| <b>1</b>     | <b>INTRODUÇÃO .....</b>  | <b>22</b>  |
| 1.2          | DEFINIÇÃO DO PROBLEMA .....  | 24         |
| 1.3          | OBJETIVOS .....  | 28         |
| 1.4          | JUSTIFICATIVA .....  | 29         |
| <b>2</b>     | <b>ASSÉDIO MORAL E SOFRIMENTO NO TRABALHO .....</b>                              | <b>31</b>  |
| 2.1          | TERMOS UTILIZADOS PARA ASSÉDIO MORAL .....                                       | 31         |
| 2.2          | AS PESQUISAS SOBRE ASSÉDIO MORAL .....   | 39         |
| <b>2.2.1</b> | <b>As primeiras pesquisas .....</b>  | <b>40</b>  |
| 2.3          | ASSÉDIO MORAL E OS CONFLITOS INTER-PESSOAIS .....                                | 44         |
| <b>2.3.1</b> | <b>Diferença entre assédio moral e conflito .....</b>                            | <b>45</b>  |
| 2.4          | ASSÉDIO ORGANIZACIONAL .....   | 48         |
| 2.5          | AS MANIFESTAÇÕES DE ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO .....                              | 53         |
| 2.6          | TIPOS DE ASSÉDIO MORAL .....   | 57         |
| 2.7          | FORMAS DE ASSÉDIO MORAL E OS CONFLITOS NO AMBIENTE<br>DE TRABALHO .....          | 60         |
| 2.8.         | PERFIL DA VÍTIMA .....   | 64         |
| 2.9          | PERFIL DO AGRESSOR .....   | 66         |
| 2.10         | CAUSAS DO ASSÉDIO MORAL .....  | 67         |
| 2.11         | FRONTEIRAS ENTRE O ASSÉDIO MORAL E O ASSÉDIO SEXUAL .....                        | 68         |
| 2.12         | ASSÉDIO MORAL NO SERVIÇO PÚBLICO .....   | 69         |
| 2.13         | CUSTOS E CONSEQUÊNCIAS DO ASSÉDIO MORAL .....                                    | 72         |
| <b>3</b>     | <b>ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO E AS RELAÇÕES DE PODER<br/>NAS ORGANIZAÇÕES .....</b> | <b>75</b>  |
| 3.1          | O PODER E AS RELAÇÕES DE PODER .....   | 75         |
| 3.2          | ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO .....  | 78         |
| 3.3          | PODER DO EMPREGADOR NAS RELAÇÕES DE TRABALHO .....                               | 84         |
| 3.4          | PODER DISCIPLINAR E PODER HIERÁRQUICO NAS RELAÇÕES<br>NO PODER JUDICIÁRIO .....  | 87         |
| <b>4</b>     | <b>LEGISLAÇÃO NO MUNDO E NO BRASIL SOBRE ASSÉDIO<br/>MORAL .....</b>             | <b>91</b>  |
| 4.1          | NO MUNDO .....   | 91         |
| 4.2          | NO BRASIL .....  | 93         |
| 4.3          | TRÍPLICE RESPONSABILIDADE DO SERVIDOR PÚBLICO .....                              | 98         |
| 4.4          | ASSÉDIO ENTENDIDO COMO DOENÇA DECORRENTE DE ACIDENTE<br>DO TRABALHO .....        | 100        |
| 4.5          | ASSÉDIO MORAL E DANOS MORAIS E MATERIAIS .....                                   | 104        |
| 4.6          | INVERSÃO DO ÔNUS DA PROVA .....  | 107        |
| <b>5</b>     | <b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>   | <b>112</b> |
| 5.1          | TIPO DE PESQUISA .....   | 113        |
| 5.2          | DELINEAMENTO DA PESQUISA .....   | 114        |
| 5.3          | DELIMITAÇÃO DO ESTUDO, LOCAL DA PESQUISA E<br>RESPONDENTE .....                  | 115        |
| 5.4          | A CONSTRUÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE PESQUISA .....                                  | 122        |

|              |  |            |
|--------------|--|------------|
| 5.5          | DESENHO DO QUESTIONÁRIO .....  | 124        |
| 5.6          | PRÉ-TESTE E RETESTE .....  | 130        |
| <b>5.6.1</b> | <b>Pré-teste e Reteste .....</b>   | <b>132</b> |
| 5.7          | ESTRUTURA GERAL DA PESQUISA .....  | 132        |
| <b>6</b>     | <b>CAMPO DE ESTUDO: O PODER JUDICIÁRIO .....</b>   | <b>134</b> |
| 6.1          | ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA .....  | 134        |
| 6.2.1        | <b>Um breve histórico das origens, finalidade e estrutura do poder judiciário .....</b>  | <b>137</b> |
| 6.3          | PODER JUDICIÁRIO DE UM ESTADO NO NORTE DO BRASIL .....   | 141        |
| 6.4          | ALGUNS ASPECTOS DO REGIME JURÍDICO DOS SERVIDORES DO PODER JUDICIÁRIO .....  | 146        |
| <b>7</b>     | <b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>   | <b>148</b> |
| 7.1          | ANÁLISE DOS RESULTADOS DA <i>SURVEY</i> .....  | 148        |
| 7.2          | ANÁLISE DOS RESULTADOS - ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA DOS QUESTIONARIOS COM ESCALA <i>LIKERT</i> .....  | 164        |
| 7.3          | ANÁLISE DOS RESULTADOS DA ENTREVISTA COM NÚCLEO PSICOSSOCIAL .....   | 185        |
| 7.4          | ANÁLISE DOS RESULTADOS DAS QUESTÕES ABERTAS DA PESQUISAS <i>SURVEY</i> .....   | 191        |
| 7.5          | ANÁLISE DOS RESULTADOS DAS ENTREVISTAS .....   | 228        |
| <b>7.5.1</b> | <b>Análise das entrevistas .....</b>   | <b>241</b> |
| 8            | CONSIDERAÇÕES FINAIS .....   | 245        |
|              | <b>REFERENCIAS .....</b>   | <b>263</b> |
|              | <b>APÊNDICE A - QUADRO COMPARATIVO DAS QUESTÕES ADAPTADAS DOS INSTRUMENTOS LEYMAN (1990), EINARSEN &amp; HOEL (2001), HIRIGOYEN (2001), BARRETO (2000), NUNES (2011) .....</b> | <b>282</b> |
|              | <b>APÊNDICE B – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS .....</b>   | <b>295</b> |
|              | <b>APÊNDICE C - ROTEIRO DE ENTREVISTA COM AS VÍTIMAS DO ASSÉDIO MORAL NO JUDICIÁRIO .....</b>  | <b>311</b> |
|              | <b>APÊNDICE D - QUADRO COMPARATIVO DAS QUESTÕES DA <i>SURVEY</i> ALTERADAS COM BASE NO PRÉ-TESTE .....</b>   | <b>313</b> |
|              | <b>APÊNDICE E - QUADRO COMPARATIVO DAS ALTERAÇÕES DO RETESTE DA PÉSQUISA <i>SURVEY</i> .....</b>   | <b>319</b> |
|              | <b>APÊNDICE F – QUADRO DE CATEGORIAS E SUBCATEGORIAS .....</b>   | <b>320</b> |
|              | <b>APÊNDICE G – OCORRÊNCIAS DA SUBCATEGORIA DETERIORAÇÃO PROPOSITAL DAS CONDIÇÕES DE TRABALHO .....</b>  | <b>322</b> |

|   |            |
|---|------------|
| <b>APÊNDICE H - OCORRÊNCIAS DA SUBCATEGORIA ATENTADO<br/>CONTRA DIGNIDADE .....</b>   | <b>325</b> |
| <b>APÊNDICE I – OCORRÊNCIAS DA SUBCATEGORIA ISOLAMENTO E<br/>RECUSA DE COMUNICAÇÃO .....</b>                                | <b>326</b> |
| <b>APÊNDICE J – OCORRÊNCIAS DA SUBCATEGORIA AMEAÇAS<br/>VERBAIS, FÍSICAS E SEXUAIS .....</b>                                | <b>327</b> |
| <b>APÊNDICE K – ASPECTOS POSITIVOS NO TRABALHO .....</b>  | <b>328</b> |
| <b>APÊNDICE L – CONSEQUÊNCIAS DO ASSÉDIO MORAL .....</b>  | <b>330</b> |
| <b>APÊNDICE M - COMPONENTES DA MATRIZ RODADA – ATOS<br/>HOSTIS .....</b>  | <b>332</b> |
| <b>APÊNDICE N - TOTAL DE VARIÂNCIA EXPLICADA DOS ATOS<br/>HOSTIS .....</b>  | <b>335</b> |
| <b>APÊNDICE O - TOTAL DE VARIÂNCIA EXPLICADA REFERENTE<br/>ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO, GESTÃO E CONDIÇÕES<br/>FÍSICA .....</b> | <b>337</b> |
| <b>APÊNDICE P - COMPONENTES DA MATRIZ RODADA – ORGANIZAÇÃO,<br/>GESTÃO, CONDIÇÕES FÍSICAS .....</b>                         | <b>338</b> |
| <b>APÊNDICE Q - TOTAL DE VARIÂNCIA EXPLICADA REFERENTE<br/>SINTOMAS .....</b>   | <b>339</b> |
| <b>APÊNDICE R - COMPONENTES DA MATRIZ RODADA – SINTOMAS .</b>   | <b>340</b> |

## INTRODUÇÃO

*“Se o homem se realiza pelo trabalho, também temos de admitir que ele pode perder-se nele.”*

*Moacir Gadotti*

Neste capítulo são apresentados a contextualização do tema e a problematização de pesquisa, os objetivos geral e específicos, a justificativa em termos de relevância e contribuição para o campo científico e societal, originalidade e viabilidade, questão de pesquisa, objetivos e limitações.

O interesse pelo tema que será discutido nesta tese é decorrente do fato da pesquisadora atuar no Poder Judiciário de um Estado do norte do Brasil e sempre ter se inquietado com situações vexatórias, vividas por servidores, que caracterizam o assédio moral. Diante dessa inquietude é que o estudo foi elaborado.

Várias são as formas de sofrimento oriundos da violência no ambiente de trabalho que repercutem na saúde física e mental do trabalhador. Essa violência caracteriza, entre outras manifestações perversas e sutis, o assédio moral. Esse fenômeno traz consequências não só para a vítima do assédio, mas também um custo para a própria organização, bem como para a sociedade.

A tortura psicológica, conhecida como assédio moral, pode causar danos irreversíveis à saúde do trabalhador, podendo chegar ao cúmulo de induzi-lo a cometer o suicídio, como já foi destacado muitas vezes nos noticiários tanto nacionais como internacionais. Esses fatos ocorridos levaram a questionar as organizações sobre as condições de pressão a que eram submetidos esses funcionários, como foi o caso da Électricité de France (EDF), France Télécom, antes

empresa pública e depois privatizada, as empresas privadas Renault e Peugeot Citroën (automotiva)<sup>1</sup>.

O fenômeno começou a ser abordado pela grande mídia, quando, a partir de 2007, começaram a ser publicadas matérias sobre a Électricité de France (6 suicídios em 3 anos), PSA Peugeot-Citroën (6 suicídios em 7 meses), Renault (5 suicídios comprovados), France Télécom (32 suicídios de 2008 a dezembro de 2009). Esses casos foram atribuídos à organização do trabalho, cada vez menos tolerante à diversidade humana (HELOANI, 2011). No Brasil, a “onda de suicídios” ocorreu no setor bancário entre 1993 a 1995, com 72 suicídios, sendo um a cada 15 dias) e de 1996 a 2005, ainda no Brasil, 181 pessoas colocaram fim à própria vida, sendo um a cada 20 dias e esses fatos foram relacionados a problemas no trabalho (SANTOS, 2009).

Esse fenômeno está presente em todos os tipos de organizações empresariais, governamentais e não governamentais, tornando-se verdadeiros pesadelos para os trabalhadores e dirigentes, podendo esses suicídios estarem relacionados ao assédio moral.

Em um levantamento referente ao número de casos de assédio moral no período de 2006 a 2012 em alguns estados brasileiros<sup>2</sup> e alusivo a processos por assédio moral julgados pelos Tribunais Regionais do Trabalho (TRT's), Tribunal Superior do Trabalho (TST) e Procuradoria Regional do Trabalho (PRT), somente em empresas privadas, houve um aumento de 100% (cem por cento) no número de casos de ano para ano nos estados do Rio Grande do Sul, Minas Gerais e Santa Catarina e de 50% no estado de São Paulo. Nas organizações públicas não há como saber e comparar com os de empresas privadas, pois normalmente o servidor entra com processo no próprio órgão em busca de solução para o problema.

Os dados mostram que ou esse fenômeno tem aumentado ou as vítimas estão recorrendo mais a justiça, e é visto como um problema que evolui e se

---

1

<http://www.isrecsavona.it/biblioteca/vi%20consigliamo/ottobre%2009/Articoli/Barbara%20Spinelli%20Telecom%20France%20la%20battaglia%20dei%20suicidi%20La%20Stampa%2018102009.pdf>,

Acesso em 02 nov 2011

<sup>2</sup> Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Minas Gerais, São Paulo, Acre e Rondônia

propaga em vários setores da sociedade, prejudicando o ambiente de trabalho pelas intimidações e coação moral, corroendo as relações de trabalho, atingindo indivíduos de todas as classes sociais, acabando por se tornar um problema de saúde pública.

## 1.2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

O fenômeno assédio moral tem se tornado um problema nas organizações privadas e se torna mais sério no serviço público, onde o ambiente de trabalho é propício, em virtude do grande número de servidores e pela estabilidade adquirida após o estágio probatório. Embora os servidores sejam concursados, a maioria dos cargos de direção, chefia e assessoramento (cargos em comissão de livre nomeação), são ocupados por indicação de agentes políticos, que muitas vezes não apresentam competência e qualificação técnica para tal. Nesse caso o servidor independente de desenvolver suas tarefas com habilidade e competência pode ser alvo de assédio, porque passa a ser uma ameaça, podendo essa violência perdurar por anos, porque para um servidor concursado ser demitido há que se cumprir um rito processual disciplinar até a exoneração. O mesmo ocorre quando a conduta do assediador for imprópria, considerada criminosa, para que ocorra a demissão, é necessário o devido processo legal, assegurando a ampla defesa e o contraditório.

Um exemplo de assédio moral no Brasil foi quando o ex-presidente Fernando Collor, levou milhões de servidores públicos à disponibilidade, com redução de sua remuneração, um ato praticado sem critério, como uma forma de banir os indesejáveis em sua gestão (BATALHA, 2009). Em 2000, no Estado de Rondônia, o ex-governador José de Abreu Bianco demitiu aproximadamente nove mil servidores celetistas alegando ilegalidade na contratação com objetivo de diminuir a folha de pagamento de pessoal do Estado e colocando outros mil em disponibilidade, com redução dos vencimentos. No entanto, a folha de pagamento teve um aumento significativo com a criação de um número maior de Cargos de



Direção Superior (CDS) de livre nomeação e a majoração dos valores. Um número significativo de servidores desligados foi reintegrado em gestões posteriores, devido à falta de amparo legal ao ato do gestor.

Às vezes a pressão pode ser externa, como é o caso do Judiciário hoje, pois o Poder Judiciário sempre foi considerado lento nos serviços prestados à sociedade e também uma caixa preta, pois não havia acesso às informações da gestão administrativa e financeira. A fiscalização do Poder Judiciário era realizada por ele mesmo através de seu controle interno, em consonância com o art. 70 da Constituição Federal, e as varas, atos dos juízes e cartórios extrajudiciais pela corregedoria interna. No que tange ao controle externo a fiscalização ficava por conta do Tribunal de Contas no que se refere à administração orçamentária, financeira e patrimonial.

A prestação de um serviço ao jurisdicionado mais célere está previsto na Constituição de 1988, quando prevê de forma clara e precisa no inciso LXXVIII do artigo 5º a razoável duração do processo e meios que garantam a rápida tramitação e eficiência prevista *caput* do artigo 37, cabendo ao magistrado a tarefa de agir de forma rápida na solução da lide com base no ordenamento jurídico. No entanto, o judiciário não estava preparado para a celeridade prevista na Lei Maior de nosso país.

Havia insatisfação sobre a morosidade do Poder Judiciário de toda ordem. A população insatisfeita com a lentidão no julgamento dos processos, reclamações na Ordem dos Advogados do Brasil (OAB), fortaleceram a revisão da Constituição Brasileira e a criação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ). O número de processos vem crescendo vertiginosamente, em 2007 das 70 milhões de ações em tramitação somente 25 milhões foram julgadas, em 2009 das quase 87 milhões de ações somente 26 milhões aproximadamente foram julgadas. Nesses números não estão os processos da Justiça do Trabalho e Justiça Federal, dados esses do relatório “Justiça em Números” de 2010 do Conselho Nacional de Justiça.

O Poder Judiciário em seus 27 estados brasileiros, dividido em Tribunais de Justiça estaduais, federais, do trabalho, eleitoral e militar, agia de forma autônoma. O Conselho Nacional de Justiça (CNJ) criado em 31 de dezembro de 2004 em

obediência ao que determina a Constituição Federal de 1988, em seu artigo 103-B, e instalado em 14 de junho de 2005, é um órgão voltado à reformulação de quadros e meios no judiciário, sobretudo no que diz respeito ao controle e à transparência administrativa e processual; atua em todo território nacional, e é incumbido de uniformizar as práticas administrativas mediante ações de planejamento, coordenação, controle administrativo, estabelecer unidade nos benefícios concedidos, traçar regras a serem seguidas pelos magistrados e servidores, visando o aperfeiçoamento do serviço público na prestação da justiça ao cidadão.

O CNJ tem estipulado metas para todo o Poder Judiciário em nível nacional, exigindo em relação à produtividade, celeridade e qualidade na prestação do serviço jurisdicional em cumprimento dessas metas. Isto acaba criando uma pressão muito grande sobre os magistrados e servidores, que em muitos estados dispõem de uma estrutura deficiente em relação a pessoal, equipamentos e sistema de informática, além do espaço inadequado. As deficiências que já existiam foram se agravando com o número crescente de demandas.

Há uma busca na melhoria da prestação jurisdicional, prioridade essa estipulada nas metas do CNJ, mas que põe em risco a qualidade processual, a garantia de julgamentos equilibrados, com parcimônia e equidade nas sentenças prolatadas. Em 2009 as metas estabelecidas pelo CNJ eram de identificar os processos judiciais mais antigos e adotar medidas concretas para julgamento de todos os processos distribuídos até dezembro de 2005, como uma forma de atender o cidadão que há anos esperava uma decisão.

Em 2010 as metas estabelecidas consistiam em julgar quantidade igual de processos de conhecimento distribuídos em 2010 e parcela do estoque, com acompanhamento mensal, julgar todos os processos de conhecimento distribuídos em 1º e 2º grau e tribunais superiores até 31 de dezembro de 2006, e quanto aos processos trabalhistas, eleitorais, militares e da competência do tribunal do Júri, até 31 de dezembro de 2007. Em 2011 permaneceu a meta de julgar quantidade igual a de processos de conhecimento distribuídos em 2011 e parcela do estoque, com acompanhamento mensal, além de implementar pelo menos um programa de

esclarecimento ao público sobre as funções, atividades e órgãos do Poder Judiciário em escolas ou quaisquer outros espaços públicos.

Há opiniões controversas quanto às metas estabelecidas pelo CNJ. Os magistrados avaliam como inatingíveis, em razão das particularidades de logística, recursos humanos, realidades locais, investimento insuficientes na área de informática, bem como abarrotamento dos cartórios, em função do aumento de processos. Os servidores são pressionados, tendo como reflexo o adoecimento, pedido de transferências para outras comarcas, na expectativa de encontrarem melhores condições de trabalho.

No caso do Judiciário, além do assédio interpessoal relacionadas a disputas de poder, a inveja, a cobiça, se deparam os magistrados e servidores com o aumento de processos judiciais, e também com a obrigatoriedade em cumprir as metas estipuladas pelo CNJ, podendo estar ocorrendo o assédio moral organizacional em função da busca de maior produtividade a ser alcançada pelas varas nas comarcas do judiciário.

Pode ser que os atos de violência moral não ocorra no serviço público somente por parte dos servidores de cargos de livre nomeação, por indicação política, mas também por servidores concursados. Um exemplo disso é a possibilidade dos servidores antigos se sentirem ameaçados diante de servidores mais jovens e mais qualificados.

Com isso, o assédio moral interpessoal e organizacional, que ocorre por meio de atitudes sutis direcionadas a toda a equipe ou a determinado indivíduo com o intuito de desestabilizá-lo, destruí-lo. Atitudes que muitas vezes não é percebido pelos próprios colegas de trabalho e levam a vítima ao adoecimento.

Admitindo-se possíveis práticas de assédio moral no Poder Judiciário de um Estado no Norte do país, como se manifesta esse assédio e quais as consequências na vida dos seus servidores; nos leva a questionar “**Como e porque as possíveis práticas de assédio moral entre servidores no Poder Judiciário de um Estado do Norte do Brasil se manifestam e quais as repercussões psicossociais e legais para esses servidores vítimas de assédio?**”.

### 1.3 OBJETIVOS

A seguir apresenta-se o objetivo geral e os objetivos específicos que guiaram este estudo.

#### **a) Objetivo geral**

Investigar as possíveis práticas de assédio moral no Poder Judiciário em um Estado do Norte do Brasil, como se manifestam, as repercussões psicossociais e legais para os servidores vítimas de assédio.

#### **b) Objetivos específicos**

- Caracterizar quantitativa e qualitativamente os casos de assédio moral no Poder Judiciário;
- Identificar as origens, tipos, formas, frequência e duração de assédio moral no Poder Judiciário;
- Identificar se a organização do trabalho e as relações de poder contribuem para a ocorrência de assédio moral;
- Avaliar os reflexos desta situação na vida dos servidores assediados;

- Analisar a legislação vigente quanto aos direitos do assediado, as consequências legais para o assediador e a organização e os mecanismos legais e/ou administrativos para evitar e/ou amenizar este problema.

Para alcançar estes objetivos buscou-se embasamento na literatura existente sobre o assunto.

#### 1.4 JUSTIFICATIVA

Há indícios de assédio moral e/ou violência moral há muitos anos, mas atualmente é um fenômeno estudado de forma interdisciplinar tanto na administração, quanto no direito, na psicologia, na medicina contribuindo para ampliar o olhar sobre esse fenômeno.

Existe carência desta pesquisa no serviço público, justamente onde o fenômeno pode ser mais cruel, devido ao elevado número de servidores, onde a disputa pelo poder se acentua em todas as áreas, devido às relações de compadrio, parentesco, relações políticas. Os servidores que não fazem parte dessas relações podem ser transferidos sem interesse público, como punição ou como uma forma de se livrar dos mesmos, já que são servidores concursados ou mesmo celetistas, que para serem demitidos, só é possível por meio de um processo legal.

Outro fator para agravamento ou disseminação desse fenômeno está na fragilidade da legislação existente hoje no Brasil. Por falta dessa legislação específica é necessário invocar diversas normas vigentes como Código Civil (CC) e Penal Brasileiro (CP), Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), e à Constituição Federal Brasileira, para cobrar do assediador os danos causados à vítima referente tratamento de saúde, danos morais, financeiros e outros. Alguns podem pensar

que a ausência de um artigo no Código Penal Brasileiro que criminalize as ações do assediador faça com que este raramente seja penalizado, o que não reflete a realidade.

Por trabalhar há anos no serviço público, aliado ao fato de ser servidora pública e acadêmica, e constatar casos de assédio moral, surgiu o interesse por parte da pesquisadora em contribuir com novos elementos para o assunto, estudando a origem e consequências e buscando subsídios para amenizá-lo e evitar a proliferação desse mal.

## 2 ASSÉDIO MORAL E SOFRIMENTO NO TRABALHO

*“O mundo é um lugar perigoso de se viver, não por causa daqueles que fazem o mal, mas sim por causa daqueles que observam e deixam o mal acontecer”*

*Albert Einstein*

O tema assédio moral também conhecido como agressão psicológica é um fenômeno que acontece tanto no ambiente social, familiar, estudantil, como de trabalho, tanto no serviço público quanto no setor privado. Hoje o fenômeno ganhou visibilidade na mídia e passou a ser discutido na sociedade, possivelmente pelo fato de as pessoas terem maior acesso a informações e se conscientizando do problema.

Dependendo do país, diversos são os termos utilizados nas pesquisas sobre esse fenômeno. Em função dessa diversidade de termos, faz-se necessária uma revisão sobre as diferentes visões desse fenômeno pelos pesquisadores.

### 2.1 TERMOS UTILIZADOS PARA ASSÉDIO MORAL

#### **a) *Mobbing***

Esse termo presumivelmente foi utilizado pela primeira vez pelo etnólogo Konrad Lorenz, a propósito do comportamento agressivo de grupos de animais que

querem expulsar um intruso, e nos anos 60 pelo médico sueco, Peter Paul Heinemann, para descrever o comportamento hostil dentro das escolas de determinadas crianças com relação a outras. (HIRIGOYEN, 2005; SOBOLL e GOSDAL, 2009).

Nos anos 80, Heinz Leymann<sup>3</sup> introduziu o conceito de *mobbing*, e também o termo *psicoterror*, para descrever as formas severas de assédio dentro das organizações. O *mobbing* consiste em manobras hostis frequentes e repetidas no local de trabalho, visando sistematicamente a mesma pessoa. Segundo Leymann, o *mobbing* provém de um conflito que degenera e é uma forma particularmente grave de estresse psicossocial. Sobre o assédio moral também nos sistemas de ensino, preferiu o termo *bullying*, pelas situações de ameaça e agressão física comum em escolas.

As pesquisas de Leymann fizeram com que fossem levadas em conta ofensas de caráter psicológico em uma lei criada sobre condições de trabalho, completada por um decreto específico sobre a vitimização no trabalho, em 1994, na Suécia, definindo o fenômeno como ações repetidas e repreensíveis ou claramente negativas, dirigidas contra empregados de uma maneira ofensiva, e que podem conduzir a seu isolamento do grupo no local de trabalho.

O conceito se difundiu durante os anos 90 entre os pesquisadores que trabalhavam com o estresse profissional, inicialmente nos países escandinavos e, em seguida, nos países de língua alemã. Em 1993, Leymann publicou: *Mobbing, La persécution au travail (Mobbing, a perseguição no trabalho)* e continuou a fazer levantamentos estatísticos na Suécia, participando da formação de pesquisadores em países de língua alemã. Em 1990, calculou que 3,5% dos assalariados suecos foram vítimas de assédio e estimou que 15% dos suicídios podiam ser creditados ao *mobbing* (HIRIGOYEN, 2005).

Nos países nórdicos (Suécia, Dinamarca, Noruega, Finlândia), na Suíça e na Alemanha, o termo *mobbing* continua a prevalecer. Na Alemanha, um dos principais pesquisadores sobre o *mobbing* é o Professor Dieter Zapf<sup>4</sup>, da

---

<sup>3</sup> <http://www.mobbingportal.com/leymannin.html>. Acesso em 05 mai 2010

<sup>4</sup> <http://www.mobbingportal.com/zapfd.html> - acesso em 27 set 2010



Universidade de Frankfurt. Na Itália, o professor Harald Ege<sup>5</sup>, especialista em relações industriais e do trabalho, que dirige o centro de pesquisas sobre o estresse psicossocial e o *mobbing*, identificou os conflitos constantes, continuados no local de trabalho. Em pesquisas junto à Universidade de Bolonha/Itália em 1996, usou o termo *mobbing* (também *bullying* ou *job harrasment*).

Atualmente, o termo *mobbing* corresponde às perseguições coletivas e à violência ligada à organização, mas que podem incluir desvios que, progressivamente, transformam-se em violência física (HIRIGOYEN, 2005).

## **b) *Bullying***

*Bullying* significa tratar com desumanidade, com grosseria, o mais fraco. O termo *bullying* de início, não dizia respeito ao mundo do trabalho. Falava-se de *bullying* essencialmente para descrever as humilhações, os vexames ou as ameaças que certas crianças ou grupos de crianças infligem a outras. Depois, o termo se estendeu às agressões observadas no exército, nas atividades esportivas, na vida familiar, em particular com relação a pessoas de idade, e no mundo do trabalho (HIRIGOYEN, 2005).

Em 1984 este termo foi introduzido na psicologia do trabalho por Lazarus<sup>6</sup>, que dentre outros elementos de estresse, reconheceu o estresse social, dentro do qual inseriu o *bullying*. Para Stale Einarsen<sup>7</sup> assédio moral é a agressão a longo prazo, seja ela física ou não, dirigida a alguém que não é capaz de defender-se, levando à vitimização dessa pessoa. O “*bullying* institucionalizado” é o assédio moral perpetrado pelos chefes ou supervisores numa empresa, ou instituição, que adotam a política de uma liderança agressiva e destrutiva, de forma recorrente (EINARSEN, 2005, 2010, tradução livre).

---

<sup>5</sup> <http://www.mobbingportal.com/egeh.html> - acesso em 27 set 2010

<sup>6</sup> <http://www.faqs.org/periodicals/201001/2092541071.html> - Acesso em 28 set 2010

<sup>7</sup> <http://www.mobbingportal.com/einarss.html> - Acesso em 15 mai 2010

Hirigoyen (2005) lembra que na Inglaterra e em alguns países de língua inglesa, continua sendo utilizado o termo *bullying*. No Quebec, onde se evitam palavras com conotação anglo-saxônica, fala-se de assédio psicológico. O termo *bullying* parece de aceção mais ampla do que o termo *mobbing*, pois significa desde chacotas e isolamento até condutas abusivas de conotação sexual ou agressões físicas, se referindo mais à ofensa ou violência individual do que à violência organizacional.

Dieter Zapf<sup>8</sup> considera que o *bullying* coloca o aspecto de agressão física em primeiro plano, o que certamente não é o caso em contextos organizacionais, e também como originário majoritariamente de superiores hierárquicos, enquanto o *mobbing* é muito mais um fenômeno de grupo, e se refere, sobretudo, aos contextos organizacionais.

### **c) Harassment**

Nos Estados Unidos, o psiquiatra americano M. Brodsky Carroll iniciou seus estudos sobre o fenômeno em 1976, e publicou o livro *The harassment worket*, em que observa que o assédio consiste em ataques repetidos e voluntários de uma pessoa a outra, para atormentá-la, miná-la, enfim, provocá-la. Considera os efeitos nocivos à saúde, e acrescenta que provavelmente é somente uma ponta do *iceberg* (HIRIGOYEN, 2005). O termo *harassment* somente foi introduzido em 1990 por um artigo de Heinz Leymann na revista americana *Violence and victims*<sup>9</sup>.

Marie-France Hirigoyen<sup>10</sup>, psicanalista e vitimóloga, concentrou suas pesquisas em violência psicológica, sendo o ensaio “*Le harcèlement moral, la violence perverse au quotidien*”, publicado em português pela primeira vez em 1998 e “*Malaise dans le travail, Harcèlement moral*” publicado em português em 2001,

---

<sup>8</sup> <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=848233&show=pdf> – Acesso em 28 set 2010

<sup>9</sup> [http://www.mobbingportal.com/LeymannV&V1990\(2\).pdf](http://www.mobbingportal.com/LeymannV&V1990(2).pdf) s– Acesso em 27 mai 2010

<sup>10</sup> [http://pt.wikilingue.com/es/Marie-France\\_Hirigoyen](http://pt.wikilingue.com/es/Marie-France_Hirigoyen) Acesso em 15 maio 2010

usou o termo *harcèlement moral*, porque entendeu que a escolha do termo “moral” implicava em uma tomada de posição. Trata-se efetivamente de bem e de mal, do que se faz e do que não se faz, e do que é considerado aceitável ou não em nossa sociedade (HIRIGOYEN, 2005).

Existem várias terminologias que são utilizadas em função da nacionalidade, contexto e perspectivas culturais dos pesquisadores em diferentes países sobre assédio moral. Esse fenômeno social tem nas pesquisas o uso indistinto, mesmo não sendo fenômenos idênticos. A terminologia em inglês, em particular, é confusa e não há um critério objetivo que seja aceito pelos pesquisadores, pois usam tanto os termos *mobbing* como *bullying*.

Para Di Martino, Hoel e Cooper (2003) há diferença entre os termos *bullying* e *mobbing*, sendo que o primeiro é usado para se referir à situação de assédio individual enquanto o último refere-se à situação em que o assédio parte de um grande número de agressores. Heinz Leymann (1990), Harald Ege (2010), Dieter Zapf (2001), usam a terminologia *mobbing*, quando se referem a agressões pontuais no ambiente de trabalho. R. Lazarus e Stale Einarsen (1999) utilizam a terminologia *bullying* quando se referem à violência no trabalho. *Harassment* (assédio moral) é usada por M. Brodsky Carroll (1976) e Mari-France Hirigoyen (2005) e pelos autores brasileiros quando se referem a condutas abusivas, agressões por comportamento, atos e palavras em ambiente de trabalho. Alkimin (2007), Barreto (2006), Batalha(2009), Bradaschia (2007), Carvalho (2010), Soboll e Gosdal (2009) , Cianato (2008). Cianato e Lima (2008), Freitas, Heloani e Barreto (2008), Heloani (2004), Freire (2010), Merlo (2002), Soares (2008), entre outros, autores brasileiros, usam o termo assédio moral. Leymann (1990) usa ainda o termo “psicoterror”, também adotado por Guedes (2008). Guedes (2008) usa além do termo “psicoterror”, o termo “violência moral”.

Soboll (2008) afirma que *bullying* e *mobbing* são expressões de violência psicológica extrema no âmbito do trabalho, a diferença reside na realidade social vivenciada, pelo pesquisador, pelo grupo de pesquisa, área específicas, do conhecimento e em situações de realidade própria da cultura dos autores.

#### d) *Ijime*

No Japão o termo utilizado para definir o assédio moral é *ijime*. Descreve as ofensas e humilhações infligidas às crianças nos colégios e as pressões de um grupo com o objetivo de reprimir individualidades, criatividade, pessoas com personalidades marcantes, críticas das organizações a que pertençam, sejam essas públicas e/ou privadas, visando adaptá-los ou afastá-los do sistema. Como os japoneses não apreciam o individualismo, o objetivo do *ijime* é inserir os indivíduos no grupo e os tornar adaptados, usando também como uma forma de controle social. (MORAES, 2008, HIRIGOYEN, 2005).

O sistema educativo japonês baseia-se em avaliações permanentes para determinar os melhores elementos e orientá-los rumo às melhores carreiras, o que desenvolve, nos estudantes um sentido de rivalidade que transcende o ambiente escolar. O *ijime* foi adotado por alguns professores, como forma de lidar com os alunos ou como um rito de iniciação necessário à estruturação psíquica dos adolescentes. Os adolescentes que foram vítimas de maus-tratos por parte dos colegas mais antigos e, portanto, só estariam repetindo e descontando no colega mais fraco as ofensas que suportaram. A pressão psicológica sofrida pelas crianças, apoiada pelo sistema existente, levou o *ijime* a adquirir tamanha amplitude, que se tornou, nos anos 90, uma verdadeira chaga social. Algumas crianças cometeram suicídio ou abandonaram a escola, até que fossem tomadas medidas para estancar esse flagelo (HIRIGOYEN, 2005).

Pesquisadores contribuíram para o estudo da violência no trabalho com pesquisas em diversos países, sendo utilizadas diversas expressões. Para melhor distinguir, apresentamos no quadro abaixo o termo usado por cada pesquisador e sua definição, no seu tempo e na cultura de cada país.

| Ano  | País                               | Pesquisador               | Termo                           | Definição  |
|------|------------------------------------|---------------------------|---------------------------------|--|
| 1976 | EUA                                | M.Brodsky<br>Carroll      | <i>Harassment</i>               | Ações repetidas e persistentes de atormentar, diminuir, frustrar um indivíduo. A persistência provoca, intimida e/ou causa desconforto em outra pessoa.  |
| 1996 | Suécia                             | Heinz<br>Leymann          | <i>Mobbing/<br/>psicoterror</i> | Processo no qual um indivíduo é selecionado como alvo e marcado para ser excluído, agredido e perseguido sem cessar, por um indivíduo ou um grupo no ambiente de trabalho. Pode vir de um colega, de um subordinado ou de um chefe. A frequência é de pelo menos uma semana a seis meses.  |
| 1996 | Itália                             | Harald Ege                | <i>Mobbing</i>                  | Conflito constante e continuado em local de trabalho.  |
| 1999 | Alemanha                           | Dieter Zapf               | <i>Mobbing</i>                  | Assédio moral é quando apresenta certa duração (menos de 6 meses), com ações frequentes de assédio (ao menos a cada semana), de forma sistemática com vista a uma pessoa-alvo e realizado por colegas, supervisores ou subordinados.   |
| 2000 | Noruega                            | Stale Einarsen            | <i>Mobbing</i>                  | A agressão a longo prazo, seja ela física ou não, dirigida a alguém que não é capaz de defender-se, levando à vitimização dessa pessoa. O “ <i>bullying</i> institucionalizado” é o assédio moral em uma empresa ou instituição perpetrado por chefes ou supervisores, que adotam uma política de liderança agressiva e destrutiva, de forma recorrente. |
| 2000 | Dinamarca,<br>Noruega e<br>Suécia. | Hoel & Cooper             | <i>Bulling</i>                  | Uma situação onde um ou vários indivíduos persistentemente durante um período de tempo percebem estar sofrendo e com dificuldade de defesa contra ações negativas, provocadas por uma ou várias pessoas.   |
| 2001 | França                             | Marie-France<br>Hirigoyen | <i>Harcèlement<br/>moral</i>    | Toda e qualquer conduta abusiva manifestando-se, sobretudo, por comportamento, palavras, atos, gestos, escritos, que possam trazer dano à personalidade, à dignidade ou à integridade física de uma pessoa, pôr em perigo seu emprego ou degradar o ambiente de trabalho.  |

| Ano  | País         | Pesquisador  | Termo                       | Definição  |
|------|--------------|--|-----------------------------|--|
| 2001 | Brasil       | Maria Ester de Freitas                                   | Assédio moral               | Conecta-se ao esforço repetitivo de desqualificação de uma pessoa, que, dependendo das circunstâncias, pode levar ou não ao assédio sexual, são verdadeiros assassinatos psíquicos.  |
| 2003 | Grã-Bretanha | Hoel Helge   | <i>Bullying, harassment</i> | Violência no trabalho diz respeito a incidentes onde pessoas são abusadas, ameaçadas ou agredidas em circunstâncias relacionadas a seus trabalhos, envolvendo ameaças explícitas ou implícitas à sua segurança, seu bem-estar ou à sua saúde.  |
| 2005 | Brasil       | Margarida Barreto,                                       | Assédio moral               | É uma forma sutil de violência que envolve e abrange múltiplos danos tanto de ordem material quanto moral, no âmbito das relações laborais. O que se verifica no assédio é a repetição do ato que viola intencionalmente os direitos do outro, atingindo sua integridade biológica e causando transtornos à saúde psíquica e física. Compreende um conjunto de sinais em que se estabelece um cerco ao outro sem lhe dar tréguas. Sua intencionalidade é exercer o domínio, quebrar a vontade do outro impondo término ao conflito quer pela via da demissão ou pela sujeição da vítima. |
| 2008 | Brasil       | Maria Ester Freitas, Roberto Heloani e Margarida Barreto | Assédio Moral               | Conduta abusiva, intencional, frequente e repetida, que ocorre no ambiente de trabalho e que visa diminuir, humilhar, vexar, constranger, desqualificar e demolir psicologicamente um indivíduo ou um grupo, degradando as suas condições de trabalho, atingindo a sua dignidade e colocando em risco a sua integridade pessoal e profissional.  |

**Quadro 1 – Definições de assédio moral (tradução livre)**

Fonte: quadro elaborado pela autora com base na pesquisa

Como demonstrado no Quadro 1, as definições de assédio moral pelos autores internacionais e brasileiros, se complementam e se assemelham. A definição mais completa por envolver as características essenciais do assédio moral, como direção, repetição, duração e regularidade das ações de atos negativos, foi apresentada pelos autores Einarsen, Hoel, Zapf e Cooper, e é a que será adotada nesta tese:

“Assédio moral no trabalho significa assediar, ofender, excluir socialmente alguém ou afetar negativamente as tarefas de trabalho. Para caracterizar *bullying* (ou *mobbing*) a ser aplicado a uma determinada atividade interação, ou processo, deve ocorrer repetidamente e regularmente (por exemplo, semanalmente) e ao longo de um período de tempo (por exemplo, cerca de seis meses). *Bullying* é um processo gradual no qual a pessoa confrontada acaba em uma posição inferior e se torna o alvo de sistemáticos atos sociais negativos. Um conflito não pode ser chamado de assédio moral se o incidente é um evento isolado ou se duas partes que estão no conflito apresentam aproximadamente "força" igual (EINARSEN; HOEL; ZAPF. COOPER, 2003, p. 15)”<sup>11</sup>.

## 2.2 AS PESQUISAS SOBRE ASSÉDIO MORAL

Os pesquisadores de diversos países na Europa iniciaram estudos para verificar os motivos que levavam ao adoecimento dos trabalhadores e se era ligado ao estresse ou mesmo à forma como estava organizado o trabalho.

Há quem confunda assédio moral com estresse. O estresse é em primeiro lugar um estado biológico gerado por situações sociais e sociopsicológicas, advindas de sobrecarga e más condições de trabalho (LEYMANN, 2010). O estresse profissional decorre de pressões e exageros na execução de tarefas múltiplas e repetidas, pode esgotar uma pessoa, e até mesmo levá-la a uma

---

<sup>11</sup> Tradução livre

depressão por esgotamento, mas o repouso é reparador, e melhores condições de trabalho lhe permitem recomeçar (HIRIGOYEN, 2005). O estresse se torna destruidor pelo excesso, mas o assédio é destruidor por si só, pois configura a má intenção de ver a pessoa como objeto. O assédio se caracteriza na recusa de comunicação manifesta e humilhante, falta de respeito, críticas maldosas a respeito do trabalho, atitudes e palavras injuriosas, que acabam prejudicando o psiquismo.

Os primeiros pesquisadores iniciaram o estudo para verificar o estresse advindo de situações sociais, pressão, sobrecarga, péssimas condições de trabalho, dirigidas a uma só pessoa, ou a um grupo de pessoas, cujo objetivo era excluí-los. A abordagem desse fenômeno que mais se aproxima da linha de pesquisa a ser desenvolvida nesta tese vem de Hirigoyen (2005), que tem uma preocupação com a questão moral, e com a posição tomada diante dessa violência sutil, que traz consequências para saúde do trabalhador, e Barreto (2006) que encara a violência moral no trabalho como uma doença ocupacional ou doença do trabalho.

### **2.2.1 As primeiras pesquisas**

Embora a discussão seja recente, assédio moral é um fenômeno antigo nas relações de trabalho. Há indícios da existência de sofrimento no trabalho, com violência psicológica em estudos desenvolvidos em teses e dissertações, bem como pesquisas brasileiras e que causam o adoecimento do trabalhador (BRADASCHIA, 2007 *apud* SELIGMANN-SILVA, 1994)<sup>12</sup>.

Tragtenberg (1986) já relatava em seu livro casos de chefias que praticavam assédio moral com os empregados, embora na época não fosse esse o termo usado.

---

<sup>12</sup> SELIGMANN-SILVA. *Desgaste no trabalho dominado*. Rio de Janeiro: Editora da UFRJ; Cortez Editora, 1994.



As situações relatadas por Tragtenberg (1986) demonstram que o fantasma do desemprego permite que as identidades e dignidades sejam feridas de várias formas, reduzindo o trabalhador à submissão, pois a insegurança quanto à manutenção dos empregos é vivenciada como ameaça constante. Para Marx (2003), o motivo que incita um homem livre a trabalhar é muito mais violento do que aquele que incita um escravo: um homem livre tem que optar entre trabalhar duro ou morrer de fome, eles são obrigados a trabalhar porque são escravos de suas próprias necessidades.

A primeira dissertação que causou grande impacto e lançou um alerta sobre o problema foi a de Barreto (2000). Até essa data esse problema era pouco discutido na área de administração. Barreto (2000) realizou uma pesquisa com 2072 trabalhadores de 97 empresas de grande, médio e pequeno porte dos setores químico, farmacêutico, plástico e similares em São Paulo e região. Constatou que 42% dos trabalhadores apresentavam histórias de humilhações e constrangimentos, evidenciando a existência desse fenômeno nas organizações brasileiras.

A preocupação em discutir esse problema também é percebido nas publicações dos Encontros da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ENANPAD), Revista de Administração de Empresa (RAE), Revista de Administração Eletrônica, Revista de Administração Contemporânea (RAC), e Portal Coordenação de Aperfeiçoamento de Nível Superior (Capes), referente o período de 2004 a 2012. Nas publicações fica claro a preocupação com a saúde do trabalho, com o ambiente organizacional, relações de trabalho, e direitos dos trabalhadores violados em razão do assédio moral.

Os pesquisadores concordam que o ambiente propicia condições de trabalho estressantes, que levam ao assédio moral, em razão da pressão pela produção, atingimento de metas e objetivos, processo de reestruturação produtiva do trabalho em virtude das novas tecnologias de gestão.

Observa-se que muitas pesquisas têm como foco instituições financeiras públicas e privadas. A exemplo da pesquisa realizada por Bradaschia<sup>13</sup> (*apud* SEGNINI, 1986) expõe as práticas empregadas pelo banco Bradesco<sup>14</sup>.

O setor bancário sofreu incorporações, fusões e privatizações, mudanças tecnológicas, que provocaram redução do emprego, contribuindo para eliminação ou fusão de postos de trabalho, supressão de agências, redução dos quadros, terceirização para diminuição dos custos e aumento da competitividade, pressão por metas, tornando o indivíduo descartável a qualquer momento (SOARES, 2008; SOBOLL, 2008; SANTOS, SIQUEIRA e MENDES, 2009; RIELLA, 2011).

Pesquisas com profissionais de saúde como enfermeiros, técnicos, auxiliares de enfermagem e médicos, chamam a atenção pelo número de casos de assédio que vêm ocorrendo em função do número de pacientes a serem atendidos, precarização do atendimento dos serviços de saúde pública, desigualdade social existente no País e péssimas condições de trabalho. A expressiva quantidade de trabalhadores do setor de saúde que são atingidos pela violência em diversos países chamou a atenção da Organização Internacional do Trabalho (OIT) e de outras instituições que estabeleceram diretrizes para combater o medo, a humilhação, as agressões e os homicídios nos locais de trabalho (PIETSCH e LAZZAROTTO, 2005; CEZAR e MARZIALE, 2006; FORNÉS, MARTÍNEZ-ABASCAL e BANDA, 2008; COSTA, XAVIER e BRASILEIRO, 2010).

A OIT em 2010 advertia que a violência psíquica tem aumentado de forma vertiginosa no ambiente de trabalho em todo o mundo. Freitas (2007) afirma que aceitar a violência como normal é torná-la ainda mais violenta. Preocupante também é a quantidade de suicídios relacionados ao trabalho. As violências e/ou fatores sociais vivenciados no trabalho como assédio moral, o isolamento social e o individualismo foram importantes elementos intervenientes na decisão de tentar o suicídio (PIÑUEL Y ZABALA, 2003; MARQUES, COMERFORD, CHAVES, 2007; SANTOS, SIQUEIRA, MENDES, 2009; ROMANIELLO, 2010; VASCONCELOS, 2011).

---

<sup>13</sup> SEGNINI, L. R. P. **Bradesco: A liturgia do poder**. Tese (Doutorado em Ciências Sociais). PUC-SP. São Paulo, 1986.

<sup>14</sup> As práticas empregadas no banco Bradesco como relatos de revistas íntimas, ocasiões em que os funcionários eram trancados dentro de agências depois do expediente para terminar o trabalho, funcionários obrigados a usar macacões não continham bolsos, eram fechados até o pescoço com gola tipo de padre e abotoados nas costas para evitar roubos.

As violências no trabalho com sujeitos não heterossexuais foram estudadas e descrevem as punições e sanções decorrentes da orientação sexual das vítimas, sendo estas analisadas com base na negação de direitos (FERREIRA, 2007; SIQUEIRA, CARRIERI, LIMA e ANDRADE, 2008; BICALHO e DINIZ, 2009). Outras apontaram que as mulheres têm liderado as estatísticas de assédio moral e que em hierarquias superiores o fenômeno tende a ser mais sutil (PEZÉ e FORESTIER, 2004; JIMÉNEZ et.al. 2008; HELOANI, 2004; CORREA e CARRIERI, 2007). Freitas (2001) ressalta que a mulher na organização continua desempenhando funções de subordinação, pois as organizações refletem a sociedade patriarcal, onde a mulher sofreu e ainda sofre o peso do poder masculino. Além de receber salários menores que os dos homens, e ter dificuldade de ascensão na hierarquia, a mulher tem-se deparado com o poder, a resistência ou mesmo a indiferença masculina.

Pesquisas sobre assédio moral em ambiente acadêmico, ainda são pouco investigados na relação professor/aluno, são somente reconhecidas na pesquisa por meio das atitudes negativas dos alunos, tais como de abandonarem a sala e/ou recusarem-se a realizar as atividades propostas pelo professor. Os pesquisadores concluíram que os professores têm dificuldade em reconhecer atitudes de assédio moral. (HIRIGOYEN, 2005; KEMMELMEIER, 2008; PAIXÃO, SANTOS e MARTINS FILHO, 2009; PAIXÃO et. al., 2011; NUNES e TOLFO, 2012).

Nunes *et al.* (2010) realizou um estudo na Universidade Federal de Santa Catarina, com o objetivo de descrever a percepção dos servidores, docentes e técnico-administrativos sobre assédio moral no trabalho e constatou que muitos deles sofriam assédio moral e não tinham consciência disso e sem relacionar com as consequências oriundas dessas agressões psíquicas e físicas.

No campo do direito Muçouçah (2011), Nascimento (2011), Ferreira (2010), Lima Filho (2009), Guedes (2008), Soares (2008), Fiorelli (2007) tratam o assédio moral, como uma ameaça e violação à dignidade conquistada pelos trabalhadores, ressalta a obrigação de amparo jurídico por parte do Estado ao assediado, e observam os avanços da doutrina e da jurisprudência nesse sentido.

Constatam-se poucas pesquisas de assédio moral no serviço público, seja envolvendo servidores em geral, ou categorias específicas, como polícia militar, polícia civil, forças armadas e setor penitenciário, com exceção do estudo Na

Polícia Militar da Bahia realizado por Valmir Farias Martins (2006) na Polícia Militar Da Bahia.

As mudanças organizacionais vêm sendo percebidas pelos trabalhadores nas suas relações com as organizações no atual cenário socioeconômico. As organizações se defendem, dizendo que é a guerra econômica em que estão envolvidas que aumenta a tensão e dita os ritmos da produção, tornando-se o ambiente cada vez mais competitivo, sendo palco comportamentos violentos e reprováveis sem maiores resistências entre grupos e indivíduos, além de dar margens a empregos inadequados em toda situação de conflito.

A omissão das organizações, pela não intervenção, pela complacência com certos excessos de poder, dá a falsa ideia que para aumentar a eficiência devem estimular a competitividade, a cobrança por produtividade e cumprimento de metas abusivas.

Algumas organizações para diminuir os custos rescisórios, usam de atitudes antiéticas para que os empregados peçam demissão, deterioram as relações de trabalho, acarretando prejuízos para os indivíduos, para o sistema de saúde, para a própria organização, para a sociedade, porque quando determinada situação ameaça a integridade do princípio da dignidade da pessoa humana, toda a sociedade é afetada.

### 2.3 ASSÉDIO MORAL E OS CONFLITOS INTER-PESSOAIS

A globalização, as inovações tecnológicas, o enfraquecimento da atividade econômica, as mudanças na organização do trabalho, a crescente participação de mulheres no mercado de trabalho são alguns dos fatores que vêm contribuindo para que haja uma redefinição das relações entre capital e trabalho. As novas formas de acumulação fizeram com que as empresas, diante do aumento da competição e dos riscos, deslocassem parte do processo produtivo para países onde o custo do trabalho e as conquistas sociais dos trabalhadores fossem menores, ocasionando a exportação de empregos, o estabelecimento de novas

formas de produção e a abertura de novos mercados. Este novo estágio de acumulação acirra padrões de desenvolvimento desigual, tanto em diferentes setores da economia quanto entre regiões e países. (LANCMAN, 2008).

Os trabalhadores ficam muito mais dependentes de fatores não somente tecnológicos, mas também de políticas de gestão, como terceirizações, contratos frágeis e inseguros. Esses fatores podem levar o trabalhador a confundir situações de conflitos com assédio moral.

### **2.3.1 Diferença entre assédio moral e conflito**

É importante a distinção entre assédio moral e conflito. O assédio moral não pode ser confundido com agressões pontuais, que não se repetem, e tampouco se prolongam no tempo, se restringindo a um caso isolado. Como por exemplo, se em determinado dia, o chefe se altera, quando avalia o trabalho, um projeto ou um relatório e faz críticas para melhorá-lo, ou quando um empregado é transferido para outra filial, sendo que quando foi admitida essa possibilidade estava estipulada no contrato.

Não se pode confundir a violência pontual; derivada de grosseria, nervosismo ou mau humor, a que todos estão sujeitos no cotidiano, seja doméstico ou no trabalho; com a violência insidiosa e destrutiva que se repete no tempo e que visa destruir psicologicamente o outro. Não se pode esquecer a questão da intencionalidade, quando se fala de agressão psicológica, o caráter intencional é um traumatismo que agrava o impacto da agressão (HIRIGOYEN, 2005).

Einarsen *et al.*(2005, 2010) quando se referem a atos negativos, lembram da necessidade de estarem presentes as características como direcionalidade, repetitividade, duração, frequência, regularidade e intencionalidade. Muitas situações são confundidas com assédio moral e mas na verdade não passam de conflitos entre trabalhadores. No caso do assédio têm que estar presentes essas

características e a percepção subjetiva da vítima em relação aos repetidos atos hostis, humilhantes e intimidantes, onde ela seja o foco (EINARSEN, 2005). É comum, que a vítima não tenha consciência da má intenção de que é objeto.

Conflito nas organizações pode até ser benéfico, desde que seja verbalizado, e exposto os pontos de vista. O conflito é fonte de renovação e reorganização, modifica as energias, reúne as pessoas, modifica as alianças, em prol de objetivos comuns. No entanto pode ser maléfico se o conflito não é resolvido de forma clara, pois criam-se hostilidades, formam-se grupos rivais, e cada grupo tenta ficar no controle da situação, prejudicando o ambiente de trabalho e pode se transformar assédio moral.

O assédio moral para ser identificado deve apresentar as características a seguir:

#### **a) Intencionalidade**

O assédio moral no ambiente de trabalho pode ser definido como ações e práticas repetidas, dirigidas a um ou mais trabalhadores, de forma deliberada ou inconsciente, indesejáveis pela vítima, que causam humilhação, ofensa e angústia que podem afetar o desempenho do trabalho e/ou causar ambiente de trabalho desagradável (EINARSEN *et al.*, 2005).

Segundo Hirigoyen (2005) quando se fala em intencionalidade, é importante acrescentar que há a consciência e a vontade de fazer o mal ou o inconsciente de não querer fazer o mal, mas a vontade é mais forte do que o próprio agressor. Nesse mesmo sentido, Soboll (2008) corrobora que a prática de assédio é permeada de intencionalidade no sentido de querer prejudicar, destruir, anular ou excluir um ou alguns alvos escolhidos, sempre direcionados para a mesma pessoa ou pessoas. Heloani (2004) acrescenta que não há dúvida de que se trata de um

processo onde o agressor procura anular aquele que é considerado por ele uma ameaça.

Freitas, Heloani e Barreto (2008) entendem o assédio moral como uma conduta abusiva e intencional, frequente e repetida, que ocorre no ambiente de trabalho e que visa diminuir, humilhar, vexar, constranger, desqualificar e demolir psicologicamente um indivíduo ou um grupo, degradando as suas condições de trabalho, atingindo a sua dignidade e colocando em risco a sua integridade pessoal e profissional.

A intencionalidade visa na verdade a exclusão da vítima, forçando a desistir do emprego ou mudar de setor, ou com objetivo de dominá-la, fazê-la calar-se, sujeitar-se.

#### **b) Direcionalidade ou escolha de alvos**

Assédio moral no mundo do trabalho envolve a comunicação hostil e antiética, dirigida de forma sistemática a um ou mais indivíduos (LEYMANN, 1996<sup>a</sup>, 1996<sup>c</sup>; EINARSEN, 2000), que, devido ao assédio moral, é empurrado para uma posição impotente e indefeso (LEYMANN, 1996<sup>a</sup>). O assédio moral normalmente envolve pessoalidade, ou seja, o alvo das agressões é uma pessoa específica, mas duas ou mais pessoas de um mesmo grupo, também podem ser alvo das agressões, pois o processo de perseguição é direcionado e pessoal (SOBOLL, 2008)

### **c) Duração, frequência e habitualidade**

Os comportamentos hostis devem ocorrer por repetidas vezes, em um período prolongado de tempo. Não há consenso sobre um período exato de tempo, pois a duração do fenômeno varia de acordo com os autores. Leymann (1996a) constatou como superior a 12 meses, enquanto Einarsen *et al.* (2003) observou em média de 18 meses, Hirigoyen (2005) um pouco mais de 40 meses e Margarida Barreto (2006) de 3 a 36 meses .

Identificar a prática continuada e insistente caracteriza o assédio moral (SOBOLL, 2008). As atitudes hostis são muito frequentes, pelo menos uma vez por semana e durante um longo período de tempo, com duração de pelo menos seis meses (LEYMANN, 1996a; EINARSEN, 2005). Devido à alta frequência e longa duração do comportamento hostil, esta resulta em maus-tratos, considerável sofrimento mental, psicossomática e social. Pode ocorrer várias vezes durante a jornada, com diferentes táticas a fim de forçar a vítima a desistir do emprego ou a pedir transferência de setor ou sujeitar-se sem reclamar (FREITAS, HELOANI, BARRETO, 2008).

Desta forma, um ato isolado e a primeira hostilidade não podem ser considerados assédio moral. O que diferencia o assédio moral de outras formas de violência no trabalho é a duração no tempo e objetivo claro de destruir a pessoa escolhida como alvo dessas agressões.

## **2.4 ASSÉDIO ORGANIZACIONAL**

No afã de acompanhar as mudanças no contexto econômico as organizações buscam composições hierárquicas mais flexíveis, organizadas em



redes, com o foco em projetos e contratos temporários, para responder com rapidez às demandas do mercado, manter os padrões de competitividade.

Segundo Eberle; Soboll; Cremasco (2009) vive-se uma realidade de trabalho na qual “não há longo prazo”, em que o mercado é regido por um capital impaciente, que exige retorno rápido, atinge as relações e os laços sociais, corroendo a confiança, a lealdade e o compromisso mútuo.

Barreto (2006) vai mais além, ao afirmar que os reflexos dessas mudanças nas formas de produzir e organizar o trabalho marcou as duas últimas décadas do século passado, trazendo entre outras consequências a quebra de direitos sociais, reformas no contrato laboral, terceirizações e quarteirizações, crescimento do setor informal, aumento do subemprego, precarização do trabalho, desemprego massivo e aumento da miséria urbana. As repercussões na vida dos trabalhadores foram imediatas, passando a exigir mais eficiência técnica, espírito competitivo e agressivo, flexibilidade e polifuncionalidade, reestruturação e o conseqüente enxugamento da máquina empresarial passaram a exigir trabalhar mais com menos pessoas.

Dejours (2006) considera que a crise que se apresenta aos trabalhadores tem sua geração no sistema econômico, no mercado, na globalização, e que as condutas humanas diante dessas situações têm contribuído para o agravamento de problemas laborais, especialmente no que se refere ao sofrimento no cotidiano do trabalho.

Crescem as exigências impostas aos trabalhadores, como excelência na qualidade, empenho para alcançá-la, horas-extras, cotas de produção a serem atingidas, mais criatividade em solucionar problemas, aumento do ritmo, mais produtividade sem oferecer condições adequadas. Soboll (2008) comenta que a venda de produtos é balizada por metas abusivas, crescentes e irrealistas em relação ao mercado, determinada sem a participação dos trabalhadores, impondo dedicação extrema para que se alcance, às vezes, patamares quase inatingíveis.

Mesmo com o avanço tecnológico, a nova organização de trabalho não trouxe o anunciado fim do trabalho penoso; ao contrário, acentuaram-se as desigualdades e a injustiça social, e formas de sofrimento qualitativamente mais

complexas e sutis, sobretudo do ponto de vista psíquico, retirando assim do trabalho o seu caráter ontológico como promotor de bem-estar e modo de construção da história individual, identidade social e, principalmente, fonte de prazer e crescimento pessoal. Heloani, (2004) afirma que quando uma dose de perversão moral é encorajada por práticas organizacionais danosas pode levar facilmente a um processo de assédio moral. Segundo Soboll (2008) são utilizadas estratégias desumanas e inadequadas no gerenciamento de grupos, com palavras ofensivas, gritos, xingamentos, rebaixamentos e desprezo. Há nesses casos um abuso de poder formal, que com frequência se repete em todos os níveis hierárquicos.

A perspectiva é de que os indivíduos sobrevivam no mercado de trabalho, superando a si próprios, tornando-se cada vez mais competitivos e eficientes que os colegas, pares, ou concorrentes, primando pelo individualismo. Essa competitividade segundo Dejours (2006) instiga à banalização dos comportamentos desleais entre os colegas de trabalho. Para Hirigoyen (2005) quando estão nos pressionando, cobrando, pisando, esquecemos-nos do outro como pessoa, não temos mais tempo de nos deixar envolver emocionalmente, não há espaço, e raras são as expressões de companheirismo, solidariedade e de valorização do outro.

O assédio moral no trabalho existe de maneira tão intensa e rotineira, levando à banalização do mal, que segundo Dejours (2006), a maquinaria da “guerra econômica”, que não representa equipamentos militares, mas competitividade, só é eficaz porque as pessoas submetidas à mesma consentem dela participar, e os que não estão aptos a lutar nessa “guerra econômica” são demitidos das empresas ou pressionados a pedir demissão. Freitas (2001) explica que algumas organizações se servem de diversas táticas ou técnicas para forçar as pessoas consideradas indesejadas ou sem grande contribuição a dar, a fim de vencê-las pelo cansaço e levá-las a demitirem-se. Esse é o tipo de prática usada para cortar custos e tem ocorrido com bastante frequência, especialmente nos casos de fusões e aquisições, em que determinadas tarefas e posições são duplicadas. É também muito comum usar-se a tática da quarentena, ou do *freezer*, ou a morte simbólica por meio de fatos simples para desestabilizar, tirando a mesa

ou cadeira da pessoa para sentar-se, reforçando a sua inutilidade (HIRIGOYEN, 2005; GUEDES, 2008).

Nesse contexto de precarização, as relações humanas se tornam utilitárias e superficiais, permeadas pela falta de solidariedade, pelo individualismo e neutralização da mobilização coletiva diante dos sofrimentos e injustiças de outrem (DEJOURS, 2006). As testemunhas temem ser assediadas e perder seus empregos, assim muitas se calam. Quando a vítima sai da organização as testemunhas se sentem mais aliviadas. Desta forma, elas acabam sendo cúmplices do que viram e não tentaram evitar (ZANETTI, 2008). Essa postura dos colegas de trabalho diante do sofrimento alheio faz parecer que existe pacto de silêncio entre eles, que sabem o que se passa, mas, como também estão aterrorizados, têm medo de manifestar apoio (HIRIGOYEN, 2005). O sujeito se abstrai diante do sofrimento alheio, adotando uma atitude de indiferença diante de um processo de assédio moral de um colega, como mecanismo de defesa (DEJOURS, 2006). A falta de relações de solidariedade e reconhecimento do outro, juntamente com a falta de união dos trabalhadores, transformam o ambiente de trabalho, propício para assédio moral, abuso de poder e hostilidades.

Essa falta de solidariedade nas relações sociais do trabalho reflete na conduta dos trabalhadores diante do sofrimento alheio. Hirigoyen, (2005) afirma que o assédio é uma patologia da solidão, pois primeiro se ataca os trabalhadores isolados e, aos que têm aliados dá-se um jeito de privá-los dessa solidariedade. Dejours (2008<sup>a</sup>; 2008d) explica que as crescentes perseguições de patrões aos operários e também perseguições entre as hierarquias intermediárias, proporcionam um crescimento das patologias, pois nesse processo de perseguição não há mais solidariedade, se está só, abandonado pelos demais. As novas patologias relacionadas ao trabalho são antes patologias da solidão, porque se torna muito mais difícil suportar e reagir a situações de injustiça sem a solidariedade. O individualismo nas relações sociais de trabalho impede o trabalhador de reagir, de se fazer ouvir diante do abuso de poder (HIRIGOYEN, 2005, DEJOURS, 2008a).

As condutas de manipulação e dominação adotadas por alguns gestores, sob a forma de ameaças de punição, prejuízos, exclusão e demissão, contribuem

para o surgimento ou a manutenção do medo, e até mesmo da angústia, nos ambientes de trabalho (EBERLE; SOBOLL; CREMASCO, 2009). Tem efeito de estratégia de gestão ao formatar o coletivo dos trabalhadores, propiciando a submissão e a adesão aos objetivos organizacionais, sem questionamentos (SOBOLL, 2008). Esse medo é permanente e gera condutas de obediência e de submissão (DEJOURS, 2006). São utilizados por organizações e gerências na obtenção de seus interesses, como controle, submissão dos trabalhadores, aumento de produtividade, aceleração do trabalho, levando os trabalhadores a submeterem-se temerosos de não corresponder às exigências da empresa, de serem demitidos, etc., aumenta com isso o controle da subjetividade e de conduta dos trabalhadores por parte da empresa (EBERLE; SOBOLL; CREMASCO, 2009).

Einarsen<sup>15</sup> descreve o assédio organizacional como situações nas quais dirigentes, individual ou coletivamente, reforçam estruturas e procedimentos organizacionais percebidos como opressivos, degradantes, humilhantes e quando frequentes e persistentes, atingem muitos trabalhadores simultaneamente. Dejours (1987) afirma que o medo é também um instrumento de controle social, e é utilizado pela direção como uma verdadeira alavanca para fazer trabalhar, para atingir as metas de produtividade. O medo serve à produtividade, pois o temor da perda do emprego faz com que trabalhadores fiquem especialmente sensíveis e atentos a qualquer anomalia, a qualquer incidente no desenvolvimento do processo de produção.

Eberle, Soboll e Cremasco (2009) explicam que o uso instrumental do medo ocorre num contexto de relações superficiais, com predomínio do individualismo e da falta de solidariedade, favorecendo a ocorrência de abusos e desrespeito, inclusive de práticas de assédio moral interpessoal e/ou organizacional. Hirigoyen (2005) ressalta o papel fundamental do medo nas práticas do assédio moral como motor indispensável, pois é por medo que alguém se torna violento, adotando comportamentos hostis e até agressivos no sentido de atacar antes de ser atacado. Evidencia pânico ante o pensamento de que alguém possa demonstrar-se melhor do que ele tirar-lhe o cargo ou substituí-lo (Guedes, 2008). O medo dos gerentes é

---

<sup>15</sup> <http://www.worktrauma.org/>

o de tornar visíveis suas próprias dificuldades, de que isso seja atribuído à sua incompetência, que os colegas usem essa informação contra eles, que venha a servir de argumento para incluí-los na próxima lista de demissões (DEJOURS, 2006).

Dejours (2006) afirma que os gerentes por sua própria vivência do medo, sabem que, com a ameaça de demissão, podem intensificar o trabalho dos operadores, aliado a concorrência entre trabalhadores a procura de emprego, entre novos e antigos, se torna cada vez mais acirrada. Hirigoyen (2005) afirma que diante do fantasma do desemprego e o aumento das pressões psicológicas, relacionadas principalmente às práticas de gestão, o medo se tornou um elemento determinante e entre os trabalhadores se instala um estado de tensão permanente, e independente do seu nível hierárquico, correm o risco de, a qualquer momento, perder tudo e ser demitido se não for considerado produtivo ou adaptado.

Os trabalhadores são coagidos a obterem ótimos resultados em suas avaliações individuais e cumprimento de metas, superação constante, com isso cria-se na organização um clima de competitividade e rivalidade entre eles. Dejours (2007) entende que essa competitividade e concorrência, quando associada à ameaça de desemprego, provocam transformações radicais nas relações sociais no ambiente de trabalho.

## 2.5 AS MANIFESTAÇÕES DE ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO

As agressões pontuais no ambiente de trabalho são reconhecidas como um ato de violência, objetos de preocupação da Organização Mundial de Saúde (OMS) e Organização Internacional do Trabalho (OIT). É compreendida como uma forma de abuso psicológico, agressões verbais, gestos, com objetivo de aterrorizar, humilhar, rejeitar, isolar a vítima, e é provocada por um indivíduo sobre outro, seja por meio da hierarquia ou entre pares, que encontra guarida para se manifestar

num contexto de trabalho, evidenciada pelo ambiente organizacional que permite essa manifestação. Pode ocorrer na organização com algumas pessoas mais suscetíveis a se tornarem vítimas, que são os que apresentem algumas diferenças com respeito aos padrões estabelecidos, discriminados por motivos raciais ou religiosos, deficiência física ou doença, orientação sexual, pessoas atípicas (muito competentes) entre outros.

Os responsáveis pelas agressões apresentam comportamentos e perfis diferentes, podendo ser considerados como assediadores em potencial. Hirigoyen, (2009); Guedes, (2008) quando cita o assediador, o apresenta muitas vezes com o adjetivo “perversos” e as “agressões” como “narcisista”. Para essas autoras “perversos narcisistas” são os indivíduos que, sob a influência de seu grandioso eu, tentam criar um laço com um segundo indivíduo, dirigindo seu ataque particularmente à integridade narcísica do outro, a fim de desarmá-lo. Atacam igualmente seu amor-próprio, sua autoconfiança, autoestima e a crença em si próprio. A perversidade não provém de um problema psíquico, mas de uma racionalidade fria combinada a uma incapacidade de considerar os outros como seres humanos (HIRIGOYEN, 2009). Algumas características dos perversos narcisistas são o senso grandioso da própria importância, necessidade de serem admirados, de sucesso e poder ilimitado, falta de interesse e empatia pelos outros, pouquíssimo remorso. Exploram os outros nas relações interpessoais, são arrogantes, incapazes de experimentar certos sentimentos, movidos pela inveja são capazes de ataque de fúrias, entre outros (HIRIGOYEN, 2009; KETS DEE VRIES, 1997). Essas características são comumente encontradas entre assediadores, embora não possam ser aplicadas a todos.

Dejours (2006) entende que pessoas do “bem” participam em grande número, se não em massa, no “mal” e na injustiça cometidos contra outrem, mas não os consideram sádicos perversos nem paranoicos fanáticos. E sim, que a participação consciente do sujeito em atos injustos é resultado de uma atitude calculista, para manter seu lugar, conservar seu cargo, sua posição, seu salário, suas vantagens e não comprometer seu futuro e/ou sua carreira. Soboll e Gosdal (2009) consideram que as pessoas ou grupos que praticam assédio não são necessariamente perversos, mas podem desenvolver essas atitudes e

comportamentos, muitas vezes inconscientemente, pelos modos de produção e gestão do trabalho (DEJOURS, 2006)

A forma como eles atuam é por meio de atitudes sutis, para começar a construir a dúvida. A primeira é a fase da sedução perversa, no início do relacionamento, envolvendo a vítima com o processo de desestabilização e perda progressiva da autoconfiança por meio de constantes humilhações que diminuem os valores morais do indivíduo e aniquilam as suas defesas (HIRIGOYEN, 2009). A humilhação é um sentimento de ser ofendido, menosprezado, rebaixado, inferiorizado, submetido, vexado e ultrajado pelo outro. É sentir-se ninguém, sem valor, inútil (BARRETO, 2006). Dejours (2006) entende como “mal” o desprezo, as grosserias pontuais, manipulação deliberada da ameaça, da chantagem e de insinuações contra os trabalhadores, no intuito de desestabilizá-los psicologicamente, de levá-los a cometer erros, para depois usar como pretexto para a demissão por incompetência profissional.

Essas atitudes configuram o assédio moral justamente porque não podem ser explicitados. No conflito, as recriminações são faladas, a guerra é aberta, há possibilidade de defesa, de confronto, de resolução, enquanto que por trás de todo procedimento de assédio existe o não falado e o escondido. "Não são expressos em tom de cólera, e sim em tom glacial, de quem enuncia uma verdade ou uma evidência" (HIRIGOYEN, 2009), diferente de Leymann (1996a).

Não se observa mais uma relação simétrica como no conflito, mas uma relação dominante-dominado, na qual aquele que comanda o jogo procura submeter o outro até fazê-lo perder a identidade (HIRIGOYEN, 2005) por meio de uma fria racionalidade, combinada a uma incapacidade de considerar os outros como seres humanos" (HIRIGOYEN, 2009), que passam a ser instrumentos, meros objetos, consumado o ato de seu dominante de "coisificar" seu dominado. O enredamento, já na fase da violência manifesta, comporta um inegável componente destrutivo porque a vítima não tem mais resistência para reagir e o agressor usa e abusa dos seus poderes para manipular o indivíduo "coisificado" (HIRIGOYEN, 2005). A dominação psicológica do agressor e a submissão forçada da vítima, a dor e o sentimento de perseguição passam para a esfera do individual, sem uma participação do coletivo. A presença do individualismo nas relações de trabalho tem

uma função desarticuladora: "cada um sofre no seu canto sem compartilhar suas dificuldades com um grupo solidário". A solidariedade dos colegas dificilmente aparece no momento da humilhação. A dor sentida não é compartilhada e nem compreendida (HIRIGOYEN, 2009).

Barreto (2006) considera que o abuso do poder se estabelece sutilmente, por meio de estratégias, por vezes até sob uma máscara de ternura ou bem-querer. O parceiro não tem consciência de estar havendo violência, pode até, não raro, ter a impressão de que é ele quem conduz o jogo. Não há conflito aberto. Se essa violência tem condições de se exercer de forma subterrânea, é porque se dá a partir de uma verdadeira distorção da relação entre o perverso e seu parceiro. Hirigoyen (2005) afirma que essas pessoas de personalidade perversa relacionam-se com o outro tendo como base a manipulação, tentando dominar e destruir todos os que poderiam ser um entrave ao seu poder.

Dejours (2006) propõe outra explicação para que as pessoas de "bem" realizem o "trabalho sujo", relacionando-os à mobilização de mecanismos defensivos. Para a psicodinâmica do trabalho as defesas, ou mecanismos de defesa, que podem ser tanto individuais quanto coletivas, apresentam como principal função a resistência psíquica diante das vivências de sofrimento. As defesas podem expressar-se de diversas formas (negação, sublimação, agressividade, etc.), permitindo aos trabalhadores resistirem ao medo ou tenha efeitos de adaptação aos riscos. As defesas impedem, parcialmente ao menos, a tomada de consciência das relações de exploração (DEJOURS, 2008c). Dejours (2006) enfatiza ainda que muitos participam na realização do "trabalho sujo" para não correrem o risco de não mais serem reconhecidos como homens pelos outros homens, de perderem as vantagens de pertencerem à comunidade dos homens viris, de arriscarem a ser excluídos e desprezados sexualmente ou tidos como frouxos, medrosos e covardes, não só pelos homens, mas também pelas mulheres. Na relação entre sofrimento, medo e virilidade, esta última apresenta-se como uma forma de defesa contra o sofrimento. A renúncia ao exercício da força, da agressividade, da violência e da dominação é considerada pela comunidade dos homens como sinal patente de covardia.



## 2.6 TIPOS DE ASSÉDIO MORAL

Os diferentes tipos de assédio que podem ocorrer dentro das organizações e que afetam o ambiente de trabalho, onde todos ficam temerosos:

**a) Assédio vertical descendente (que vem da hierarquia)** – o assédio que vem de um superior hierárquico tem consequências muito mais graves sobre a saúde do que o assédio horizontal, pois a vítima se sente ainda mais isolada e tem mais dificuldade para achar a solução do problema (LEYMANN, 1996a; HIRIGOYEN, 2005; BARRETO, 2006; FIORELLI, 2007; ALKIMIN, 2007; ZANETTI, 2008; SOBOLL, 2008; GUEDES, 2008; SOARES, 2008; BATALHA, 2009; SOBOLL e GOSDAL, 2009; SOUZA, 2009; HIRIGOYEN, 2009; FERREIRA, 2010).

No assédio hierárquico se distingue subgrupos como o **assédio perverso** que é praticado com o objetivo puramente gratuito de eliminação do outro ou valorização do próprio poder; **assédio estratégico** que se destina a forçar o empregado a pedir demissão e assim contornar os procedimentos legais de dispensa; **assédio institucional** que pode ser um instrumento de gestão de pessoal (HIRIGOYEN, 2009; GUEDES, 2008).

**b) Assédio horizontal (que vem de colegas)** – ocorre entre funcionários de mesmo nível hierárquico, colegas de trabalho de uma mesma área e, é mais frequente quando dois empregados disputam um mesmo cargo ou uma promoção. Pode ser ocasionado por ciúme, inveja, falta de afinidade, preconceito (LEYMANN, 1996a; HIRIGOYEN, 2005; BARRETO, 2006; FIORELLI, 2007; ALKIMIN, 2007; ZANETTI, 2008; SOBOLL, 2008; GUEDES, 2008; SOARES, 2008; BATALHA, 2009; SOBOLL e GOSDAL, 2009; SOUZA, 2009; HIRIGOYEN, 2009; FERREIRA, 2010). Ocorre também quando o funcionário assediador goza de excessiva proteção do seu chefe, e quando presenciado, muitas vezes é entendido como problemas de relacionamento interpessoal (SOUZA, 2009).

**c) Assédio misto** - envolve pessoas de diversas hierarquias em relação àquele que é alvo das agressões, como por exemplo, o processo de assédio

desencadeado por colegas e superiores hierárquicos em relação ao trabalhador portador de Vírus da Imunodeficiência Humana (HIV) (SOBOLL e GOSDAL, 2009). É raro um assédio horizontal duradouro não ser vivido, depois de algum tempo, como assédio vertical descendente, em virtude da omissão da chefia ou do superior hierárquico, que se torna, portanto, cúmplice (HIRIGOYEN, 2009; ZANETTI, 2008).

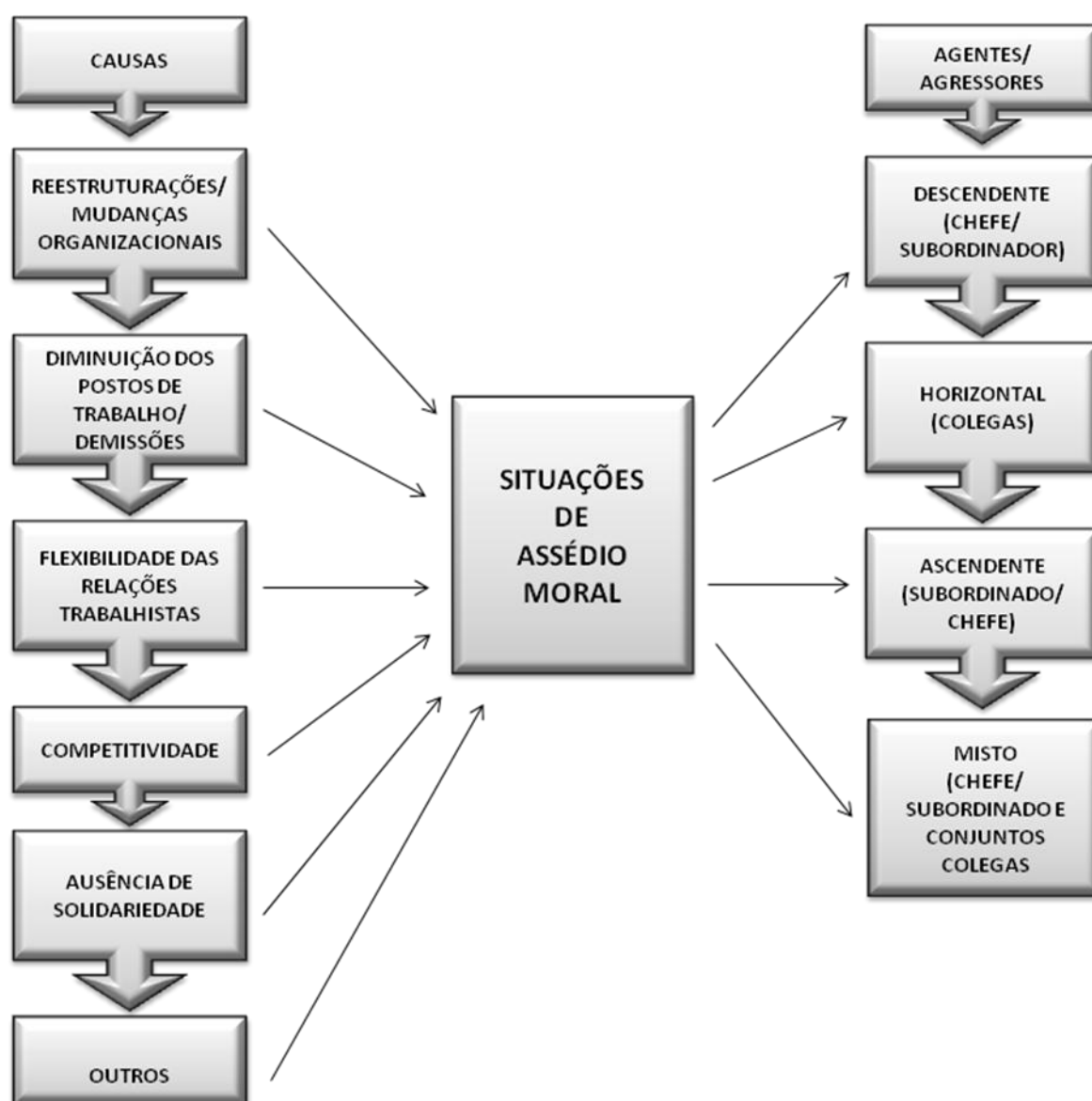
**d) Assédio ascendente** - ocorre quando um ou mais subordinados investem contra o chefe, de um superior por um ou vários subordinados não é levado em consideração e, no entanto, pode ser do mesmo modo destrutivo. As vítimas, neste caso, não sabem para onde se dirigir para se defender (LEYMANN, 1996a; HIRIGOYEN, 2005; BARRETO, 2006; FIORELLI, 2007; ALKIMIN, 2007; ZANETTI, 2008; SOBOLL, 2008; GUEDES, 2008; SOARES, 2008; BATALHA, 2009; SOBOLL e GOSDAL, 2009; SOUZA, 2009; HIRIGOYEN, 2009; FERREIRA, 2010). Um exemplo é o do meio futebolístico quando jogadores boicotam o técnico de futebol, derrubando-o e culpando-o pelos maus resultados, que foram de suas próprias responsabilidades (MORAES, 2008).

Outras formas de se configurarem o assédio ascendente no caso de subordinados que tenham preferência pelo chefe anterior, e acabam por empregar violência psíquica de maneira sutil ao novo chefe, minando suas ações a ponto dele se sentir incapaz de exercer seu potencial gerencial sobre seus comandados, e acabe se afastando do cargo de gerência ou no caso de discriminação quando subordinados tem como superior hierárquico uma mulher ou homossexual, ou com determinada crença religiosa (VIZZACCARO-AMARAL, 2010)

**e) assédio moral praticado por terceiros** – embora essa modalidade de assédio moral não seja reconhecida, consiste em o agente ser exterior ao local de trabalho, como por exemplo, na hipótese do cliente ou usuário do serviço público ser o assediador (TRINDADE, 2011).

**f) assédio moral por telefone ou pela internet** – da mesma forma que o assédio moral praticado por terceiros, este assédio também não é considerado propriamente um tipo especial de assédio moral, mas de uma modalidade diferenciada de meios, pois o agente se utiliza de recursos devido à tecnologia

mais moderna de comunicação. O assédio moral por meio de telefone ou internet consiste na divulgação de dados ou informações de cunho racista, mas que no mundo da interatividade pode constituir uma modalidade capaz de gerar incalculáveis prejuízos, intimidando e denegrindo a dignidade psíquica da vítima (ou das vítimas) e com grande potencial lesivo no ambiente de trabalho e do convívio social (TRINDADE, 2011).



**Figura 1 - Fatores que propiciam situações de assédio moral**

Fonte: elaborado pela autora com base na literatura

## 2.7 FORMAS DE ASSÉDIO MORAL E OS CONFLITOS NO AMBIENTE DE TRABALHO

Os conflitos que ocorrem na organização podem ser considerados até benéficos e renovadores, mas quando não se solucionam, se perpetuam por longo tempo indeterminadamente, podem se concretizar em manifestações negativas, cujo intuito é a exclusão da vítima do ambiente de trabalho.

Soboll e Gosdal (2009) observam que na realidade brasileira o assédio moral no trabalho pode ocorrer e ter caráter individual e pessoal, ou coletivo. Assédio moral interpessoal é aquele que acontece entre uma ou poucas pessoas, mas sempre as mesmas, em um processo contínuo (repetitivo e prolongado) de hostilidade e/ou isolamento, direcionados a alvos específicos, com o objetivo de prejudicar. O assédio moral organizacional é um processo contínuo de hostilidades, estruturado via política organizacional ou gerencial, que pode ter como objetivo aumentar a produtividade, diminuir custos, reforçar os espaços de controle ou excluir os trabalhadores que a empresa ou um indivíduo deseja afastar de seus quadros. Pode ser direcionado para todo o grupo indiscriminadamente, ou para alvos determinados a partir de um perfil como, por exemplo, todas as gestantes da empresa, ou todos os trabalhadores que a empresa deseja despedir, mas não quer arcar com os custos da dispensa sem justa causa.

Tanto o assédio moral interpessoal como organizacional trazem consequências à saúde do trabalhador como problemas na saúde (física e psíquica), alterações nas condições gerais de trabalho; desligamento, afastamento, transferência do trabalho (a pedido ou não) ou mudanças na função. Nessa guerra psicológica observam-se dois fenômenos: o abuso de poder e a manipulação perversa. No primeiro rapidamente é percebido e não aceito pelos empregados e o segundo se instala de maneira traiçoeira, não percebida por quem está sendo assediado e causa destruições muito maiores, pois pode começar com brincadeiras inocentes e propagar-se traiçoeiramente (HIRIGOYEN, 2005; 2009).

Quando a pessoa assediada não consegue fazer frente ao agressor, se coloca em uma situação de inferioridade, se submete a manobras hostis e degradantes por longo período. Menosprezadas frente a seus colegas de trabalho, passam a apresentar problemas de saúde, podendo chegar a situações mais graves como suicídios, casos ocorridos na Électricité de France (EDF), France Telecom, Renault e Peugeot Citröen na França.

As formas de assédio moral foram sistematizadas sobretudo por Leymann (1990), Einarsen (2005) e Hirigoyen (2009) e são apresentadas abaixo:

#### **a) Classificação de Leymann**

Leymann (1990) desenvolveu um instrumento que chamou de Leymann Inventory of Psychological Terrorization (LIPT), que continha 45 formas de comportamentos e ações hostis, dividido em 5 (cinco) categorias (comunicação, contato social, reputação pessoal ou profissional, descrédito profissional e saúde física e psíquica da vítima):

**i) Ações para reduzir as possibilidades da vítima se comunicar** - impedir de comunicar-se e ser isolado; interromper continuamente enquanto fala; impedir de se expressar; gritar, ofender e espalhar rumores e maldades em voz alta; fazer ataques verbais, criticar seu trabalho; amedrontar com ligações telefônicas; ameaçar verbalmente; ameaçar por escrito; evitar contato (não cumprimentar e o contato visual só fazer por meio de gestos de rejeição, menosprezo ou despeito, etc.); ignorar a presença, passar tarefa via terceiros.

**ii) Ações para evitar que a vítima tenha a possibilidade de manter contatos sociais** - nunca dirigir a palavra; impedir que fale com outras pessoas; isolar em posto de trabalho afastado dos companheiros; proibir os companheiros de manter contato; ignorar.

**iii) Ações para desprestigiar ou para impedir a vítima de boa reputação pessoal ou profissional** - ofender e caluniar; espalhar boatos, rumores, e fofocas; ridicularizar atitudes; espalhar que tem problemas mentais.

**iii) Ações de desrespeito profissional** - não passar trabalho ou qualquer tarefa e impedir que as encontre ou realize; determinar tarefas totalmente inúteis ou absurdas; determinar tarefas inferiores à capacidade ou competências profissionais; sobrecarregar com novas tarefas; fazer executar trabalhos humilhantes; determinar tarefas que exigem uma experiência superior às suas competências.

## **b) Classificação de Einarsen**

Einarsen (2005) desenvolveu um instrumento que chamou de Questionários de Atos Negativos, que está dividido em 2 (duas) categorias (trabalho e pessoal):

**i) Ações relacionadas ao trabalho** – estipular prazos e metas impossíveis de serem cumpridos, manter excesso de controle, atribuir tarefas abaixo ou superior ao nível de competência, sobrecarga de trabalho, reter informações que podem prejudicar a execução do trabalho, ter as opiniões e pontos de vistas ignorados, pressionar a não reclamar seus direitos, como afastamentos, férias, adicional de salários, bônus, etc.).

**ii) Ações pessoais** – agressões dirigidas à vítima, provocações, fofocas, espalhar rumores e boatos, isolar, excluir, criticar persistentemente, humilhar, ridicularizar, retirar as tarefas ou substituir por tarefas degradantes, receber indicação para pedir transferência ou demissão, ser lembrado dos erros e omissões.

### c) Classificação de Hirigoyen

Hirigoyen (2009) classificou em 4 (quatro) grandes categorias as manifestações hostis de assédio (deterioração proposital das condições de trabalho, isolamento e recusa de comunicação, atentados contra a dignidade, violência verbal, física e sexual). O agressor pode utilizar os diversos tipos simultaneamente<sup>16</sup>:

**i) deterioração proposital das condições de trabalho** – contestar sistematicamente todas as decisões tomadas pela pessoa visada, deixar de transmitir informações úteis para a realização de tarefas; retirar objetos de trabalho (telefone, fax, computador, mesa e outros); tirar a autonomia ou competência, criticar exagerada ou injustamente sobre o trabalho, atribuir tarefas superiores ou inferiores às competências, delegar instruções impossíveis de serem cumpridas ou colocar dificuldade, impedir de obter promoção, atribuir trabalhos perigosos; determinar instruções impossíveis de executar; não levar em conta recomendações de ordem médica, induzir ao erro, entre outras. O objetivo é que a pessoa visada pareça incompetente, e normalmente acontece de cima para baixo.

**ii) Isolamento e recusa de comunicação** - deixar alguém de fora, evitar cumprimentar, falar ou mesmo olhar para a pessoa, deixar de convidar para os encontros sociais de serviço, interromper constantemente, comunicar-se somente por escrito, recusar contato, ignorar a presença. Essas práticas de isolamento podem ser provenientes tanto dos colegas quanto da chefia, com intuito de constranger e maltratar a vítima.

**iii) Atentados contra a dignidade** – fazer chacotas, insinuações para desqualificar a pessoa visada; gestos de desprezo, desacreditar na frente de colegas, subordinados e superiores; espalhar boatos; zombar das deficiências, origem, nacionalidade, sexualidade, crenças religiosas, convicções políticas; atribuir

---

<sup>16</sup> Essa classificação é aceita e referendada pelos autores: BARRETO, 2006; FIORELLI, 2007; ALKIMIN, 2007; ZANETTI, 2008; SOBOLL, 2008; GUEDES, 2008; SOARES, 2008; BATALHA, 2009; SOBOLL e GOSDAL, 2009; SOUZA, 2009; FERREIRA, 2010

problemas psicológicos; injuriar com termos obscenos ou degradantes, etc.. São muitas vezes reparadas por todos, mas a vítima é considerada responsável. Essas atitudes vêm mais frequentemente de colegas invejosos do que da chefia

**iii) Violência verbal, física ou sexual** – ameaçar com violência física, empurrar, gritar, insultar, assediar sexualmente, prosseguir fora da empresa, com telefonemas noturnos ou cartas anônimas, falar com a pessoa aos gritos, espionar diante do domicílio, invadir sua vida privada com ligações telefônicas ou cartas, etc. Esta violência surge quando o assédio já está bem declarado e visível a todos e a vítima pode estar inteiramente estigmatizada como paranoica, e suas queixas não são atendidas.

## 2.8. PERFIL DA VÍTIMA

A pessoa visada normalmente não é negligente ou irresponsável, e sim trabalhadores com um senso de responsabilidade muito acentuado, pessoas genuínas, de boa-fé, bem educadas, a ponto de serem consideradas ingênuas no sentido de acreditarem nas pessoas e naquilo que fazem e possuidoras de valiosas qualidades profissionais e morais (GUEDES, 2008).

Para Hirigoyen (2009) não há elementos que justifique a escolha, pode ocorrer por estar perto ou por ter-se tornado incômoda, ou cometer o erro de deixar-se seduzir, ou por ser demasiada lúcida, ou utilizável e aceitar a sedução e se tornar objeto de ódio quando escapa ou não tem mais nada a dar ao agressor.

Einarsen (1999) alerta que fatores da personalidade da vítima de assédio podem provocar comportamentos agressivos em outros, o que pode ser bastante diferente daquelas características que podem torná-los vulneráveis diante de um comportamento agressivo e se confundir a ponto de não se perceber que na verdade a vítima pode ser o agressor.



Para Brodsky (1976) é importante que a pessoa assediada tenha consciência desse assédio, “assédio subjetivo”, ou em situações que a pessoa atingida não tem consciência, “assédio objetivo”, mas há evidência externa real, e é constatado pelas declarações de colegas de trabalho, os empregadores ou observadores independentes.

Às vezes, as vítimas podem ser eleitas, por assim dizer, em função do gênero, idade, por serem portadoras de necessidades especiais ou mesmo representantes de classe após o término de seus mandatos.

A violência contra as mulheres inicia pela discriminação que sempre sofreram, e sentida mais intensamente quando passaram a trabalhar no meio de homens. No ambiente do trabalho as mulheres na mesma função que os homens ainda ganham salários inferiores (IBGE, 2010)<sup>17</sup>. O preconceito ao trabalho feminino fez com que as mulheres sempre trabalhassem muito mais para mostrar o seu potencial se deparando com situações que caracterizam assédio moral.

Hirigoyen (2005) afirma que as mulheres no ambiente de trabalho são as principais vítimas de assédio moral, principalmente o caso da mulher em meio a um grupo de homens é uma das situações que mais propícia ao assédio, principalmente se for casada, grávida, que possua filhos.

As mulheres podem ser vítimas do assédio sexual por homens, e muitas vezes podem se sujeitar em troca de melhores cargos e salários, assim como também podem se recusar e serem perseguidas e excluídas.

Siqueira *et. al.* (2008) afirmam que uma das formas de sofrimento vivenciada cotidianamente nas organizações públicas ou privadas, é decorrente da discriminação do diferente, da não aceitação da diversidade e um dos grupos mais discriminado nas organizações é o homossexual. Observa também que, o homossexual tenha sua orientação sexual revelada ou não, mesmo que invista seus esforços e sua afetividade na empresa em que trabalha se vê, muitas vezes, desamparado por preconceito, homofobia e discriminação em termos de ascensão

---

<sup>17</sup>[http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/censo2010/indicadores\\_sociais\\_municipais/default\\_indicadores\\_sociais\\_municipais.shtm](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/censo2010/indicadores_sociais_municipais/default_indicadores_sociais_municipais.shtm), acessado em 12/10/2012

profissional, desigualdade de tratamento, de relacionamentos sociais, dentre outros. Para Hirigoyen (2005) esse assédio normalmente advém de um grupo de colegas.

As pesquisas realizadas por Hirigoyen (2005) apontam como alvo dos assediadores, trabalhadores mais velhos, por serem julgados menos produtivos, menos flexíveis e adaptáveis. Isso ocorre mesmo nas profissões nas quais a experiência prevalece, e visa substituí-las por pessoas jovens, consideradas mais arrojadas e ousadas.

Os portadores de necessidades especiais ou doentes também são alvos, mas há uma dificuldade muito grande de se comprovar. Normalmente se os ataques estão ligados a deficiência ou enfermidade, esses atos são negados pelos seus agressores. O mesmo acontece com os representantes de funcionários ou sindicalistas, o assédio visa se livrar de alguém que não pode ser demitido, por estar amparado por lei. Na visão do empregador está remunerando alguém que age contra ele (HIRIGOYEN, 2005).

## 2.9 PERFIL DO AGRESSOR

Uma pessoa, em um momento de crise para se defender pode utilizar de mecanismos perversos, aliado a vontade de se vingar, de destruir quem o lesou. É considerado natural, desde que sejam reações ocasionais, momentâneas e passageiras seguidas de remorsos e arrependimento. O sujeito perverso, ao contrário, adota estratégias de utilização e depois de destruição do outro, sem a menor culpa (GUEDES, 2008).

Hirigoyen (2009) classifica os agressores como perversos narcisistas, seres vazios, que necessitam da energia vital e da seiva do outro para viver, são sanguessugas, impotentes diante da solidão, têm fantasias de sucesso ilimitado, de

poder, excessiva necessidade de ser admirado, inveja, atitudes e comportamentos arrogantes.

Fiorelli (2007) acrescenta que o assediador oscila entre a fraqueza, maldade e a perversidade e apresenta um repertório de comportamentos socialmente inadequados, que se estiver em posições de comando acarretará prejuízos maior às possíveis vítimas, que lhe permitem exercer seu desvio de conduta e que possam praticar o mal. Esse comportamento vem pela falta de princípios morais e éticos, inexistência de punição durante a vida, ter alcançado benefícios pelo uso da prepotência.

## 2.10 CAUSAS DO ASSÉDIO MORAL

Para Hirigoyen (2009) os indivíduos têm dificuldades de conviver com as diferenças (mulher em grupo de homens, homens em grupo de mulheres, homossexualidade, diferença racial, religiosa ou social...), que se agravam em empresas que são incapazes de respeitar os mínimos direitos de um indivíduo e deixam desenvolver em seu interior o racismo e a discriminação baseada em critérios sexuais. O assédio é suscitado por um sentimento de inveja em relação a alguém que tem alguma coisa que o assediador não tem, como: beleza, juventude, riqueza, relações influentes, jovens portadores de vários diplomas que ocupam um posto em que o superior hierárquico não possui o mesmo nível de estudos, inimizades pessoais relacionadas com a história de cada um, na competitividade ou mesmo em assédio sexual mal sucedido.

Para Freitas (2008) a causa de assédio pode advir de empresas com cultura organizacional de indiferença, que não interferem ou não reconhecem o assédio moral como um problema a ser enfrentado. A sobrecarga de trabalho, cansaço, estresse, de relações insatisfatórias entre superiores hierárquicos e trabalhadores levam a um baixo nível de satisfação entre os trabalhadores, mantendo os conflitos

e o clima de descontentamento, de indiferença ao sofrimento, rompimento ou enfraquecimento dos laços de camaradagem.

Einarsen (1999) considera que o assédio moral no trabalho têm principalmente duas causas: personalidade das vítimas e fatores psicossociais. Em seus estudos constatou que as vítimas sentiam que o agressor tinha inveja em relação às suas qualificações, falta de habilidade na liderança e gestão de conflitos, tornavam o trabalho estressante e competitivo. Em relação ao clima organizacional inexistência de uma atmosfera amigável e de apoio, contribui também a baixa autoestima e a timidez da vítima. Leymann (1996a) afirma que quatro fatores são fundamentais para provocar o assédio no trabalho: deficiências no projeto de trabalho; comportamento de liderança; uma posição social inferior da vítima, e um baixo padrão moral no setor.

## 2.11 FRONTEIRAS ENTRE O ASSÉDIO MORAL E O ASSÉDIO SEXUAL

A fronteira entre o assédio moral e sexual em alguns casos é muito próxima, sendo que o assédio sexual mal sucedido pode resultar em assédio moral (HIRIGOYEN, 2009). Já para Freitas (2001) o assédio moral começa pelo abuso de poder, independente da base de sustentação, e segue por um abuso narcísico no qual o outro perde a autoestima e pode chegar às vezes ao abuso sexual.

O assédio sexual pode ser resultado de uma única tentativa, desde que provado, e encontra-se tipificado no Código Penal Brasileiro (CP). Para Lippmann (2005) o assédio sexual se constitui com pedido de favores sexuais por superior hierárquico, ou sócio da empresa, com a promessa de tratamento diferenciado, ou de ameaças, ou ainda de atitudes concretas de represálias no caso de recusa, como perda do emprego, ou de benefícios. Não pode ser confundida por uma simples “cantada” desprovida de ameaça ou violência. Portanto, para configurar

assédio sexual é necessário que haja uma concreta ameaça de demissão, perda de cargo ou promoção e transferência indevida.

O assédio sexual vem aliado ao abuso de poder, ofensa à honra e à dignidade do trabalhador e pode ocorrer de homem para mulher e vice versa, ou de pessoas do mesmo sexo, embora a mulher esteja mais sujeita ao assédio sexual. O assédio sexual se diferencia do assédio moral, porque no assédio sexual há a presença do assediado (vítima) e do assediador (agressor), há rejeição por parte da vítima e repetição de conduta pelo assediador, ou seja, consiste na abordagem repetida de uma pessoa a outra com objetivo de obter favores sexuais por meio de imposição, em uma relação de hierarquia.

O assédio moral por não se encontrar tipificado como crime no Código Penal Brasileiro para comprová-lo há que se ter em conta todos os elementos como frequência, duração, repetitividade, intencionalidade, direção, cujo objetivo maior é desestabilizar e excluir da vítima do ambiente de trabalho; pode ocorrer através da deterioração das condições de trabalho, como isolamento social, difamação, trazendo dano psicoemocional.

## 2.12 ASSÉDIO MORAL NO SERVIÇO PÚBLICO

O serviço público propicia assédio moral devido ao grande número de pessoas empregadas, os servidores que para se diferenciarem no meio dessa grande massa, começam a assediar seus subordinados, ou mesmo uma repartição inteira. Como o serviço público está voltado para o bem público, dentro de um esquema social, os abusos chamam atenção. O assédio não está tão relacionado à produtividade, como no setor privado, mas, muitas vezes, à disputa pelo poder, à inveja e à cobiça.

Carvalho (2009) lembra que o serviço público é hoje um dos ambientes de trabalho onde o assédio moral prolifera, consubstanciando-se no que os

americanos convencionaram chamar de *mobbing* de Estado. Paulatinamente, vem sendo travada uma verdadeira guerra psicológica, envolvendo abuso de poder e manipulação perversa, responsáveis por prejuízos à saúde mental e física dos servidores.

Segundo Hirigoyen (2009), os abusos de poder são frequentes no serviço público e podem ser expressos, por exemplo, por meio da distribuição de cargos ou quando diretores decidem não darem atribuições aos funcionários antes mesmo de conhecê-los ou saber como trabalham. No Brasil, esse fenômeno ocorre pela falta de preparo de alguns chefes imediatos, perseguição a um determinado indivíduo, ou porque são indicados por relações de parentesco, amizade ou relações políticas mesmo que não disponham de qualificação, preparação técnica para o desempenho da função (BATALHA, 2009).

As modalidades conhecidas de assédio são a famosa “geladeira” ele fica sem atribuições, isolado. Pode manifestar-se, também, pelo desvio de função, ou mesmo ser colocado à disposição do Departamento de Recursos Humanos. Quando o chefe “proíbe a servidora de se ausentar de espaço de trabalho, porque a mesma precisa atender ao telefone”, impedindo inclusive de atender as necessidades fisiológicas; ou “escala de almoço infactível”, quando alguém só tem autorização para almoçar em horário em que os restaurantes estão fechados (BATALHA, 2009).

Às vezes, assumem jovens diplomados formados em técnicas mais modernas para fazer o trabalho e são mantidos os funcionários concursados mais velhos, mas sem lhe dar nada para fazer. Essa pessoa acaba por perder a dignidade. Quando são funcionários mais graduados, disfarça-se o afastamento por trás de um título honorífico do tipo “encarregado da missão” (HIRIGOYEN, 2005; 2009).

No exército, os atos de violência são frequentes, porém, como nos demais lugares, são difíceis de serem denunciados em razão do peso da hierarquia. Quando há denúncia por parte de algum membro independente do nível hierárquico, é a instituição que se sente ameaçada. Quando há problema entre um militar e um membro de sua hierarquia, podem ocorrer transferências ou remoções

*ex officio* calcadas no interesse da Administração. Implica em remover um funcionário com altas despesas para o Erário para persegui-lo, puni-lo, assediá-lo. Esse procedimento fere o Princípio da Razoabilidade, do interesse público, da Economicidade da Administração, além de se configurar em malversação do dinheiro público (BATALHA, 2009).

Esse tipo de procedimento por parte da chefia tem como único objetivo deixar o servidor sem atribuições, no qual ele recebe sem trabalhar, mesmo que contra sua vontade. Essa chefia incorre num ato ilícito, pois está cometendo um crime contra o Erário, além de um dano material contra o servidor, que perde suas progressões e promoções, porque acaba sendo mal avaliado. Pode ter como consequência, além do seu adoecimento, processos trabalhistas que acarretam indenizações que deverão ser pagas pelo Erário. Outra situação é o caso de um servidor que possui conhecimento técnico e experiência ser ofuscado pelo eleito ou novo chefe, ou mesmo ser retirado do seu cargo por ter trabalhado em harmonia com a equipe anterior ou de outra corrente política. É olhado com desconfiança, e todos suspeitam de sua lealdade.

O assédio moral nas organizações sempre existiu, mas o fato de a sociedade estar mais preocupada com o assunto leva a buscar amenizar o problema já que é inerente a uma sociedade em que existe relação de poder. Há grandes perdas com a desumanização do trabalho, a omissão por parte das chefias e a falta de solidariedade dos colegas que permitem que o assédio moral aconteça.

Os custos desse fenômeno são altos, pois há a tendência de que o servidor, vítima desse fenômeno adoença, portanto, o órgão não poderá contar com seu trabalho. Estando em licença médica, afastando-se do ambiente de trabalho todos são afetados, pois a produtividade do setor diminui, assim como a qualidade. Com a saída de servidores, o órgão precisará abrir novo concurso, treinar novos servidores e em consequência aumento dos custos para a administração pública.

## 2.13 CUSTOS E CONSEQUÊNCIAS DO ASSÉDIO MORAL

A pressão no trabalho, o desemprego, muitas vezes o suicídio que ocorrem em muitos países, e também no Brasil, trazem um custo de grandes proporções. Em primeiro lugar o desastre humano, familiar e social; a economia; a saúde pública e a previdência social; por meio da perda da mão de obra e do afastamento do trabalho, dos atendimentos na rede básica e ambulatorial de saúde e das aposentadorias especiais (VIZZACCARO-AMARAL, VIZZACCARO-AMARAL, VIZZACCARO-AMARAL, 2011).

### **a) Consequências para as vítimas**

Inúmeras são as consequências identificadas nos estudos sobre assédio moral: a desestabilização emocional e profissional que contribui para que a vítima vá perdendo simultaneamente a autoconfiança, interesse, motivação, capacidade de liderança, criatividade, espírito de equipe. Quando vê poucas chances de se manter empregável, sujeita-se às mais diversas humilhações e adoce psicológica e fisicamente. Ao retornar a sua casa, após muitas humilhações, deprimido, tendo em mente os comentários de sua incapacidade pode se refletir no espaço familiar, na desestruturação familiar (depressão, alcoolismo, divórcio, abandono, indigência).

Quando a violência psicológica causa impactos graves, as desestabilizações podem levar a perder o sentido da vida, transformando a vivência em sofrimento, num contexto de doenças, desemprego, desamparo, medo, desespero, tristeza,



depressão e tentativas de suicídio. O suicídio pode ser o ponto final, quando o homem prefere a morte à perda da dignidade (BARRETO, 2006).

Segundo Dejours (1996) situações em que o indivíduo sofra assédio moral, podem levar a que perca a esperança, e acabe chegando à conclusão de que os esforços, a dedicação, a boa vontade, o bom relacionamento com os colegas, e produzir o máximo para as empresas/instituições não contribuem para que se estabeleça um equilíbrio entre o sofrimento e o prazer.

Os trabalhadores acabam por construir estratégias, individuais e/ou coletivas, para lidar com as dificuldades. O sofrimento nem sempre leva à doença, pode também ser transformador e atuar como mediador para a saúde (DEJOURS, 2006).

## **b) Consequências para as organizações**

Para as organizações as consequências podem se manifestar na redução da produtividade, que leva à redução da lucratividade, queda ou alteração na qualidade do serviço ou produto, danos aos equipamentos, menor eficiência, falta de comprometimento, desinteresse, acomodação, baixo índice de criatividade, perda de trabalhadores qualificados, alta rotatividade, aumento de doenças profissionais, como depressão e outros, condutas de dependência (bulimia, alcoolismo, toxicomania, entre outras), acidentes de trabalho, absenteísmo, degradação do clima organizacional, demandas trabalhistas, perdas econômicas por processos, imagem da empresa “arranhada” perante os consumidores, o mercado e redução de clientes.

### **c) Consequências para a sociedade**

As consequências à sociedade e à previdência social podem representar custos substanciais que vão desde o aumento de doenças e afastamentos, acidentes de trabalho, incapacitações, aumento com gastos médicos e hospitalares, e aposentadorias precoces. As consequências dessa exclusão social como alto custo com desemprego, perda potencial de trabalhadores produtivos, perda do investimento social em educação, informação e capacitação profissional (pago por todos os contribuintes), pois essas pessoas terão de receber algum tipo de suporte social.

O fenômeno assédio moral é constituído por fatores que propiciam a expansão de sua prática, em função das mudanças no mundo do trabalho, condições organizacionais que contribuem de alguma forma para desumanização das interações socioprofissionais e fragilidades das relações de trabalho.

A organização do trabalho, as relações de hierarquia e subordinação podem estar contribuindo para o sofrimento no ambiente de trabalho, neste caso os servidores da administração pública.

### 3 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO E RELAÇÕES DE PODER NAS ORGANIZAÇÕES

*“Uma pessoa continua a trabalhar porque o trabalho é uma forma de diversão, mas temos de ter cuidado para não deixarmos a diversão tornar-se demasiado penosa”*

*Friedrich Nietzsche*

Na concretização desta pesquisa aos poucos foi se revelando o quanto a organização do trabalho pode estar influenciando nas relações de trabalho, seja no setor público ou no setor privado. O objetivo deste capítulo é estabelecer uma visão da evolução da gestão organizacional e sua relação com o aumento da complexidade desse ambiente. O enfoque está voltado para os modelos e práticas adotados no ocidente. Estes modelos possibilitam o uso do poder sobre os trabalhadores que, muitas vezes, se apresenta de forma extrema.

#### 3.1 O PODER E AS RELAÇÕES DE PODER

O setor público e o setor privado são sempre permeados por relações de poder. No caso do setor público estaria implícito que este poder é formal e impessoal dentro do modelo burocrático estudado por Weber.

Poder segundo Weber (1979) é a possibilidade de que uma pessoa, ou um grupo de pessoas realize sua vontade própria numa ação comunitária, até mesmo contra a resistência de outros que participam da ação. É impor a própria vontade dentro de uma relação social. Weber distingue poder de dominação, que é a

possibilidade de se encontrar uma determinada pessoa, pronta a obedecer a uma ordem e conteúdo determinado, o que significa a probabilidade de encontrar obediência a um determinado mandato (WEBER, 2004). A busca de poder não é somente para possuir bens econômicos, mas também porque possibilita determinadas honras decorrente desse poder.

Segundo Lallement (2003) para Weber a dominação vem necessariamente acompanhada de uma forma de legitimidade, que nada mais é do que uma crença social, que endossa o poder reunido nas mãos dos dominantes, que se dividem em três formas típicas de dominação e legitimidade:

- a dominação tradicional com base na tradição, poder herdado, como ocorria com os senhores feudais, o poder patriarcal em que a legitimação decorre da tradição, hábitos, usos e costumes.
- a dominação carismática baseada no poder de convicção, na capacidade de reunir e agrupar massas leais a este líder. A obediência depende das reações que esses chefes são capazes de suscitar, manter e dominar uma determinada pessoa ou grupo.
- A dominação legal, racional baseada nos regulamentos, nas normas legais. É impessoal, formal, ligado à função e não à pessoa. O poder legítimo seria o que deriva das funções hierárquicas previstas na estrutura organizacional (VIEIRA e LACERDA, 2011)

Para Lallement (2003) o poder nas organizações modernas se justifica pela competência. A dominação racional ou legal-burocrática passa igualmente pela submissão a um código, a uma regra universal e funcional (Código Civil, Regimento Interno).

Para Motta (1990) a dominação é uma forma de poder, independente de ir contra interesses de outros, pois retrata a adoção, pelos dominados, do conteúdo da vontade do dominante.

A dominação por meio da direção administrativa burocrática é o tipo mais puro de dominação legal, onde o chefe do grupo ocupa a posição de detentor do poder, seja por eleição ou por designação dentro de suas competências legais.

Essa direção é composta de indivíduos livres, que só obedecem aos deveres objetivos da função; em uma hierarquia estabelecida, pela competência funcional, pela qualificação profissional, em virtude de uma relação trabalhista, com salários, carreira única com promoção por antiguidade e merecimento, estabilidade, aposentadoria, com disciplina e controle (WEBER, 1971)

O poder burocrático para Weber (1971) é a autoridade fundada em leis ou normas administrativas, as atividades correspondem a hierarquia dos postos e níveis de autoridades, significam um sistema firmemente ordenado de mando e subordinação, no qual há uma supervisão dos postos inferiores pelos superiores. As ordens dos superiores são obedecidas porque são baseadas em normas consideradas legítimas, que gera uma obediência fundada não em quem comanda, mas no conjunto de regulamentos legais previamente definidos, que corresponde à ordem burocrática.

A posição dos funcionários é definida por regras impessoais, funcionais, escritas, que delineiam de forma racional em uma hierarquia de cargos, tendo claro os direitos e deveres inerentes a cada posição, impessoalidade nas relações, métodos de recrutamento e seleção, com remuneração dentro de um plano de carreira. Para Weber (1979) é em virtude da fé na validade do estatuto legal e da competência funcional, baseada em regras racionalmente criadas, que se espera o cumprimento de parte dos servidores e por todos que detém o poder das obrigações estatutárias.

A hierarquia da autoridade, as rotinas e procedimentos são padronizados, com funcionamento previsível, valorização da competência técnica com base nos diplomas, profissionalização e meritocracia.

Para falar da organização burocrática em comparação às outras organizações, Weber (1971) compara o que é a máquina para os modos de produção não mecanizados. Afirma que a burocracia facilita o alcance dos objetivos da organização de forma racional, com decisões rápidas, com base em rotinas e procedimentos uniformes com interpretação única; com cargos e operações bem definidos, o que reduz o atrito entre as pessoas, subordinação dos mais novos aos mais antigos; confiabilidade. Dessa forma, o trabalho é

profissionalizado, o nepotismo é evitado e as condições de trabalho favorecem a moralidade econômica e dificultam a corrupção.

A estrutura burocrática identificada por Weber com atribuições normatizadas para cada cargo dentro da hierarquia da organização, com regras que buscam a máxima eficiência da organização do trabalho, também foi fortemente perseguida por Taylor em busca da eficiência na produção, que corresponde ao modelo implantado no setor público. A organização do trabalho apresenta também características de cunho taylorista e as normas que regem a organização burocrática nem sempre são respeitadas possibilitando abusos de poder que serão discutidos mais adiante.

### 3.2 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

O trabalho no Poder Judiciário de um Estado no Norte do país, se caracteriza por ser parcelado e repetitivo, conforme será descrito mais adiante. Esse modelo de organização do trabalho pode ser identificado no modelo Taylorista/Fordista que surge nos primórdios do século XX, com a segunda revolução industrial, quando o capitalismo se desenvolveu a grandes passos e grandes organizações foram surgindo e se expandindo. Essa complexidade buscou controlar o trabalho dos operários e organizar a produção de modo mais eficiente.

Frederick Taylor (1995) e Henry Fayol (1971), pioneiros nos estudos na ciência da administração, dedicaram esforços objetivando a melhoria das práticas produtivas no novo mundo da mecanização avançada. Enquanto Taylor se concentrava no operacional, com ênfase nas tarefas, Fayol (1970) se concentrava nas ações administrativas, enfatizando a estrutura das organizações e dizia que os dois trabalhos eram complementares.

Taylor (1995) tinha como objetivo eliminar o desperdício na realização do trabalho (tempo, força do trabalhador, recursos materiais) e aumentar os níveis de

produtividade utilizando métodos e técnicas da engenharia industrial. Na sua obra, que servia de modelo a maior parte da produção daquela época, entendia que na administração, o problema é o trabalhador, pois este seria preguiçoso e precisaria de estímulo financeiro para trabalhar. Entendia que deveria haver a figura de um diretor que deveria estudar e planejar o trabalho a ser executado, e depois repassá-lo para o trabalhador, pois na maioria dos casos, um tipo de homem é necessário para planejar e outro diferente para executar.

Ainda, Taylor (1995) afirmava que a administração científica ou administração de tarefas buscava aplicar métodos científicos da ciência tradicional aos problemas de Administração até a época, buscando a máxima eficiência na empresa através da observação e da mensuração. De acordo com suas observações, as tarefas e operações poderiam ser feitas de uma forma ordenada de movimentos simples, então haveria uma economia de tempo e esforço do operário. Quanto ao administrador, caberia a este “pensar”, pesquisar o trabalho e então selecionar o trabalhador de acordo com suas qualidades e treiná-lo para que executasse a tarefa da melhor forma possível, escolhendo para ele, inclusive, suas ferramentas.

Com o modelo taylorista já se falava no sofrimento do trabalhador e se intensificou em seguida com Ford e sua esteira rolante que transformaram a produção fabril.

Taylor preocupava-se com a ociosidade dos empregados, com a divisão das atividades, para que não acumulassem conhecimentos e habilidades, além do mínimo tolerável, que facilitasse a execução e não dominasse o processo.

O Taylorismo sempre buscou a eficiência na indústria, gerar crescimento econômico, produzindo cada vez mais. A gestão empresarial do “Pós-taylorismo”, adotou cinco objetivos que demonstra a contínua importância dos objetivos da eficiência (produtividade), às quais se juntam os prazos (atualidade), redução de defeitos (qualidade), e a produção de variações básicas de produtos (diversidade). Estes novos objetivos são coerentes com o objetivo global de lucro e maximização, onde os prazos, qualidade, variedade e flexibilidade são obtidas sem afetar os

custos, pois são critérios que caminham juntos ainda hoje, não necessariamente nessa ordem (PEAUCELLE, 2000).

Para Peaucelle (2000) Taylor explicita um indicador de eficiência, produtividade humana, um indicador técnico, mensuráveis como a razão entre a quantidade produzida e o tempo gasto pelos trabalhadores na produção.

A gestão da empresa moderna tem evoluído significativamente desde o início do século XX. No entanto, grande número de elementos do taylorismo ainda estão presentes nas empresas de hoje, nos serviços, sobretudo nos escritórios muitas atividades são taylorizadas, otimizadas e facilmente encontradas em muitas atividades no serviço público. O custo trabalho continua a ser significativo no custo de produção. A organização científica do trabalho defende a busca de ganhos de produtividade com investimento mínimo, diminuindo assim os custos, contribuindo para eliminação ou fusão de postos de trabalho, redução dos quadros, terceirização para diminuição dos custos e aumento da competitividade, tornando o indivíduo um recurso descartável a qualquer momento (PEAUCELLE, 2000).

Para Vieira e Lacerda (2011) as organizações têm sido tratadas como expressões concretas de exercício do poder, principalmente no que se refere à organização do trabalho e produção, o poder remota à época do surgimento da administração como área sistematizada do conhecimento. Nos trabalhos de Taylor o poder já aparecia de forma sutil, como variável central para possibilitar controle e gerar eficiência. Com esse objetivo Taylor delineou a divisão do trabalho em diferentes tarefas simples, o que facilitava sua execução. Ao fazê-lo, os trabalhadores perderam poder em relação à organização, uma vez que poderiam ser substituídos facilmente por outros, caso demonstrassem alguma resistência às demandas organizacionais.

Segundo Vieira e Lacerda (2011) as organizações do trabalho e da produção evoluíram de formas mais visíveis para formas menos visíveis, do exercício do poder diretamente sobre o trabalhador para o exercício do poder por vias impessoais e menos visíveis, chamada de controle, rotulada de cultura organizacional. A evolução das formas de exercício do poder e do controle é reflexo do processo de racionalização do mundo particularmente do trabalho.



Novick (2000) lembra que o taylorismo não supõe somente a organização do trabalho, mas as formas de supervisão e controle, as regras de como trabalhar, níveis, hierarquias, critérios e formas de exercício da autoridade e poder.

Chanlat (2000) ressalta que o controle do tempo de trabalho ainda predomina, com novos sistemas de controle, com fixação de metas a serem alcançadas deixando a responsabilidade dos resultados na mão do trabalhador que acaba influenciando na sua própria remuneração.

Novick (2000) define a organização do trabalho de forma mais abrangente como o conjunto de aspectos técnico e sociais que interferem na realização do trabalho, se refere a divisão do trabalho entre as pessoas, assim como entre as pessoas e as máquinas, intervém no meio ambiente e na dimensões de qualquer trabalho em sua totalidade. E essa organização do trabalho é um conjunto de regras e normas que determinam como se executa o trabalho na empresa.

Para Piccinini e Ghedine (2011, p. 226) esse conceito de organização de Novick se aplica “à política de gestão de pessoas das organizações, pois tem a ver com suas políticas de qualificação, de remuneração, relação com os trabalhadores e em que a tecnologia tem papel importante, pois dela derivam as formas de organização da empresa hierarquias e até mesmo o poder”.

Dejours (1994) define a organização do trabalho como a divisão de trabalho entre os trabalhadores, o conteúdo de tarefa, o sistema hierárquico, as modalidades de comando, as relações de poder, as questões de responsabilidade. E afirma ainda, que a organização do trabalho é a responsável pelas pressões sofridas pelos trabalhadores, afetando a saúde mental, o domínio das realizações, das motivações e dos desejos do indivíduo, conseqüentemente a perda do sentido na execução das tarefas.

Se é possível pensar em sofrimento do trabalhador na época de Taylor e Ford, é também certo que a prática não deixou de ocorrer nas organizações. Tragtenberg (1980) relata casos de chefias que praticavam assédio moral com os empregados em uma empresa do ramo automotivo, embora nessa obra não fosse esse o termo usado. Um dos exemplos relatados é sobre as condições de trabalho na Volkswagen no Brasil, aliada ao péssimo tratamento que as chefias

intermediárias dispensavam ao operário, e as repreensões levavam operárias ao desmaio. O tratamento por “pitos” e “gritos” era institucionalizado em algumas empresas.

Para responder às exigências da organização sem entrar em confronto com seus valores pessoais, os trabalhadores usam de estratégias diversificadas e até humilhantes, como resultado desse bem articulado sistema disciplinar. As vendas realizadas são sinalizadas com a matrícula do empregado e o registro perdura no tempo, assim como as avaliações de desempenho também ficam registradas eletronicamente. A vigilância realizada pelo sistema informatizado se assemelha a um “panóptico” virtual, no qual o sujeito está constantemente sendo vigiado, considerando que o trabalhador nunca sabe exatamente por quem, quando e em quais situações terá sua matrícula e seu histórico observado (FOUCAULT, 1999).

Nas organizações, principalmente privadas, a posição dos trabalhadores fica dependente da tecnologia e de políticas de gestão como terceirizações, contratos frágeis e inseguros, flexibilização das relações de trabalho, remuneração variável, além da exigência de um trabalhador polivalente e multifuncional, entre outras.

A evolução da tecnologia, a substituição de mão de obra pela automação, contribuíram para a queda do nível de empregos e a redução da força de trabalho. Muitas profissões ou ocupações diminuíram ou desapareceram com a automação das montadoras, indústrias, bancos, na construção civil com o uso de betoneiras e tijolos pré-moldados, os restaurantes passaram a oferecer o serviço *self-service*, muitos produtos passaram a ser vendidos pela internet, e muitos outros serviços que precisavam de centenas de operários, passaram a reduzi-los, utilizando processos automatizados.

Barreto (2006) afirma que os reflexos dessas mudanças nas formas de produzir e organizar o trabalho marcou as duas últimas décadas do século passado, trazendo entre outras consequências a quebra de direitos sociais, reformas no contrato laboral, terceirizações e quarteirizações, crescimento do setor informal, aumento do subemprego, precarização do trabalho, desemprego maciço e aumento da miséria urbana. As repercussões na vida dos trabalhadores foram imediatas, passando a exigir deles mais eficiência técnica, espírito competitivo e

agressivo, flexibilidade e polifuncionalidade. A reestruturação e o conseqüente enxugamento das empresas exigem trabalhar mais com menos pessoas, para permanecer no mercado.

O sofrimento do trabalhador pode ser entendido também quando Marx (2003) estudou as relações de produção, as formas como os homens usam recursos, técnicas e se organizam por meio da divisão do trabalho social, se relacionam com os modos de produção. A sua submissão à vontade do patrão para garantir sua sobrevivência estão evidenciadas nas pressões pela produtividade, pela despersonalização do sujeito, tratado como objeto de produção. Assim, acabam levando a uma violência extrema com danos à saúde por trabalharem em ambientes com condições de trabalho estressantes e devido à pressão pela produção, atingimento de metas e objetivos.

As constantes mudanças organizacionais ocorreram no serviço público brasileiro através das privatizações, reforma da previdência, redução dos investimentos em setores como educação, saúde, segurança, transportes. No mundo corporativo passou-se a exigir uma visão estratégica para enfrentar os desafios, buscando profissionais competentes, com várias habilidades que pudessem gerir diferentes áreas. Vários setores foram reestruturados, houve redução de salários e de empregados, foram implantados os Planos de Demissão Voluntária, também como uma forma de reduzir empregados, com o objetivo de tornar a organização ágil, flexível e eficiente.

Na organização do trabalho no Poder Judiciário constata-se os princípios da administração científica de Taylor no trabalho nas varas cíveis, criminal, família, executadas pelos servidores que é cumprirem os despachos do juiz, os prazos estipulados no Código de Processo Penal (CPP), Código de Processo Civil (CPC) e Regimento Interno. O raciocínio e conhecimento exigidos à execução do trabalho são mínimos, em decorrência da fragmentação das tarefas em comparação ao trabalho mais complexo executado pelos assessores dos magistrados ou pelos próprios magistrados.

O taylorismo é evidente também na supervisão e controle, nas regras como os servidores devem trabalhar, os níveis, hierarquias, além dos critérios e formas

que a alta administração e magistrados exercem a autoridade e o poder, fixação de metas a serem alcançadas, no caso do Poder Judiciário, estabelecidas pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ) para prestação jurisdicional, avaliação de desempenho, vigilância através dos sistemas informatizados, através da matrícula do servidor.

A gestão empresarial do “Pós-taylorismo” e seus objetivos de eficiência, prazos, qualidade e diversidade, estão presentes na mudança da administração pública burocrática para a administração pública gerencial e no novo Poder Judiciário, que é fiscalizado pelo CNJ, e também pela sociedade. Exige-se que o Poder Judiciário deva ser eficiente nos julgamentos das lides, dentro do prazo razoável da tramitação dos processos, qualidade das sentenças nas diversas áreas jurídicas: cível, criminal, família, consumidor, meio ambiente, entre outros.

O CNJ propõe uma nova estratégia de administração, com transparência, supervisão e controle, impõe regras de como trabalhar, estabelecendo as metas a serem alcançadas pelos Tribunais de Justiça, atingindo todos os níveis e hierarquias, pelo magistrado e pelo Poder Judiciário como um todo, em uma administração pública gerencial baseada em resultados.

### 3.3 PODER DO EMPREGADOR NAS RELAÇÕES DE TRABALHO

A organização do trabalho está diretamente ligada ao poder do empregador em organizar, controlar e disciplinar dentro do seu empreendimento.

A evolução das formas de exploração do trabalho humano, desde o sistema escravagista, passando pelo servilismo; indica as modificações ocorridas em razão do declínio da atividade rural dado o crescimento do sistema industrial, foram responsáveis por grandes mudanças. A substituição do regime de trabalho escravo pelo regime de trabalho livre, para a de agente de produção, passou a ter uma

subordinação técnica, que é uma das vertentes da subordinação hierárquica, que possibilita ao empregador dirigir e fiscalizar o trabalho (GOMES, 2012).

O poder de direção, também denominado poder diretivo ou poder de subordinação, que é de titularidade do empregador está previsto no *caput* do art. 2º da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) que autoriza o empregador a organizar, controlar e disciplinar a prestação de serviços pelo empregado, na qual ocorre, a subordinação jurídica, presente na relação de emprego (GARCIA, 2013).

O fundamento do poder de direção está baseado em quatro teorias: a) a teoria da instituição na qual o poder é exercido pelo empregador, e com ele se confunde, pela qual estão inseridos os empregados de forma organizada e hierarquizada, com objetivo de perpetuação da atividade empresarial; b) a teoria do direito potestativo em que o empregador exerce unilateralmente, independente da anuência do empregado, mas não é ilimitado e também não é permitido ordens ilegais e abusivas; c) a teoria do direito de propriedade, segundo o qual o empregador é o titular do empreendimento empresarial, com poder de organizar, controlar e disciplinar os fatores de produção, ou seja, o trabalho prestado por seus empregados e d) a teoria do contrato de trabalho que é considerada a mais adequada, porque o fundamento é de ordem jurídica, a existência do contrato de emprego, autoriza o empregador a exercer o poder de direção, sendo o trabalho do empregado subordinado (GARCIA, 2013).

A forma como o poder diretivo é exercido pode influenciar sobremaneira o ambiente de trabalho, podendo ser de caráter saudável ou doentio. No momento em que o poder diretivo é exercido de forma abusiva, favorecem ou até mesmo potencializam o desenvolvimento de relações perniciosas no interior da organização, a ponto de alguns trabalhadores se tornarem insensíveis em relação ao sofrimento do próximo e para outros a perda do prazer no trabalho, em virtude do sofrimento, que afeta a saúde e estabilidade emocional.

Nas relações de trabalho, o instrumento contratual possibilita o poder, tanto da ótica de quem exerce, como daqueles que se sujeitam, e ainda, dos que disputam o poder. Este poder está vinculado diretamente à estrutura organizacional, pois a partir dessa estrutura ocorrem as ações que determinam as

condições e o estabelecimento das relações de poder (HALL, 1984). O poder nas organizações, dentro da relação de trabalho, se reproduz a partir daqueles que se servem da hierarquia existente na mesma (REZENDE, 2009).

Guedes (2003) afirma que no mundo do trabalho, a organização econômica da empresa e a estrutura hierárquica criam por si só uma situação de poder e conseqüentemente outra de sujeição. O poder diretivo e disciplinar do empregador consiste numa ameaça potencial para os direitos fundamentais do trabalhador, fazendo com que o consentimento contratual não seja completamente livre e espontâneo.

Segundo Martins (2010) há três tipos de subordinação: a técnica, a hierárquica e a jurídica. A subordinação técnica, se dá pelo fato do empregado depender tecnicamente do empregador, o qual determina as diretrizes técnicas da produção; o contrário, ocorre quando o empregado é especializado, neste caso a dependência é do empregador. A subordinação também pode ser hierárquica, porque o empregado se acha inserido na empresa que é dirigida e organizada pelo empregador, devendo respeitar suas determinações. Já a subordinação jurídica é verificada na situação contratual e legal pela qual o empregado deve obedecer às ordens do empregador.

Muçouçah (2011) afirma que o poder de organizar as atividades produtivas pertence exclusivamente ao empregador, que determina as regras de caráter técnico-organizativo às quais os trabalhadores deverão submeter-se, visando à finalidade econômica a que se propõe a organização.

O poder diretivo do empregador tem limitações, é vedado exigir a prática de uma conduta ilícita, que exponha outras pessoas e o próprio empregado a situações nocivas, de grave perigo ou vexatórias. É vedado também exigir a prestação de serviços incompatíveis com a qualificação profissional correspondente à função para a qual foi contratado (MORAES, 2008).

Para Gaulejac (2007) em nossa sociedade, o trabalho traz segurança, autonomia e as bases necessárias para existir socialmente. Para preservar o seu trabalho e atender as exigências da organização os trabalhadores permitem situações que ferem a sua dignidade pessoal.

A organização do trabalho hoje se molda aos interesses econômicos, buscando trabalhadores com perfis desejáveis. No caso do judiciário, não se vislumbram interesses econômicos, e sim, uma pressão para que se torne uma organização célere e com qualidade no serviço prestado à sociedade. Para tanto é necessário entender como funciona o poder disciplinar e hierárquico no Poder Judiciário.

### 3.4 PODER DISCIPLINAR E PODER HIERÁRQUICO NAS RELAÇÕES DO PODER JUDICIÁRIO

No Poder Judiciário, os servidores e magistrados são concursados e o quadro funcional tem duas divisões, os magistrados e desembargadores dispõem de direitos e garantias estabelecidos na Constituição Federal e os demais servidores têm menos garantias.

Os membros do Poder Judiciário (juízes, desembargadores, ministros) gozam de garantias constitucionais peculiares ao cargo, previstas no artigo 95 da Constituição Federal de 1988, como a vitaliciedade, a inamovibilidade e a irredutibilidade de subsídios e são regidos pela Lei de Organização da Magistratura Nacional (LOMAN). Os servidores obedecem os deveres e obrigações estabelecidos no Regime Geral Único do Estado.

O Poder Judiciário tem suas competências estabelecidas na Constituição Federal e Estadual, sua estrutura organizacional e divisão de trabalho estão fixadas no Código de Organização e Divisão Judiciária, no Regimento Interno, no Manual de Atribuições das Unidades Organizacionais do Poder Judiciário, nas Resoluções, nas Instruções, deixando bem claro a hierarquia entre os órgãos internos.

O Regime Jurídico Único envolve as relações de trabalho entre empregador (Poder Judiciário) na direção e no controle do empregado diante do requisito de subordinação que disciplina as relações jurídicas estatutárias. Essa subordinação

não pode ser confundida com a submissão aos desmandos do empregador ou de seus gestores, havendo necessidade de estabelecer limites às prerrogativas da hierarquia.

No serviço público, os agentes políticos têm a função de executar as políticas públicas para que o Estado atinja sua função social. O servidor ingressa por meio de concurso público, exceto aos cargos de livre nomeação e exoneração, mas todos servidores concursados e de livre nomeação têm uma relação de subordinação aos juízes, desembargadores, ministros e outras chefias, dentro da estrutura do Poder Judiciário.

Há um claro princípio de hierarquia de cargos, de diversos níveis de autoridade que implicam em um sistema de subordinação, em que os funcionários em cargos superiores controlam os cargos inferiores. Para Meirelles (2004) o poder hierárquico refere-se ao poder de direção, controle, decisão e comando dos assuntos de sua competência específica, mas sempre sujeitos à subordinação e ao controle hierárquico de uma chefia mais alta, que distribui as funções executivas e em que cada um é responsabilizado por suas falhas. Para o servidor qualquer reação a atos de assédio moral, por parte dos magistrados, pode ser considerada afronta e insubordinação.

No Poder Judiciário racionalmente organizado está implícito o domínio da legalidade, que segundo Weber (1979) é em virtude da fé na validade do estatuto legal e da competência funcional, baseada em regras racionalmente criadas, que se espera o cumprimento das obrigações estatutárias por seu servidor e por todos que detém o poder.

Meirelles (2004) afirma que do poder hierárquico decorrem faculdades implícitas para o superior como a de dar ordens, fiscalizar seu cumprimento, a de delegar e avocar atribuições e a de rever os atos dos inferiores. Pela hierarquia se impõe ao subordinado a “estrita obediência das ordens e instruções legais superiores e se define a responsabilidade de cada um” (BATALHA, 2009, p. 30). As ordens só podem deixar de ser cumpridas pelo subordinado quando manifestadamente ilegais, para tanto o mesmo deve ter claro o que é lícito e ilícito, o que é certo e errado.



A administração pública no uso do poder disciplinar distribui e escalona as suas funções e no uso do poder disciplinar, controla o desempenho destas funções e a conduta interna de seus servidores, responsabilizando-os pelas faltas cometidas. Responsabilizar a falta disciplinar não é um ato arbitrário, devendo ser apurada pelos meios legais de acordo com a gravidade da pena a ser imposta, justificada e possibilitando ao servidor a oportunidade de defesa (BATALHA, 2009).

O Poder Judiciário tipicamente burocrático impõe um comportamento baseado na disciplina, por meio de obediência, empenho, comportamento e atitude de respeito, em uma relação formal entre chefia e subordinado, definido em sua maior parte através de normas e regulamentos, regimentos internos, Estatuto dos Servidores, Código de Organização Judiciária (COJE), Lei Orgânica da Magistratura Nacional (LOMAN) a hierarquia do presidente para os demais cargos e servidores.

O poder é uma prerrogativa da autoridade, deve seguir as normas legais condizentes com a moral da instituição, finalidade do ato, e as exigências do interesse público, e deve ser exercido sem abuso.

Para Hirigoyen (2009) o abuso de poder é usado para mascarar fragilidades e inseguranças do agressor. Não é somente a ambição pelo poder, mas também um prazer mórbido que mobiliza o agressor a iniciar seu assédio: ele nega completamente a identidade da vítima, ignorando e desprezando seu lado humano, o direito de ser sujeito. Para Trindade (2011) o abuso de poder usa de meios sutis que envolvem o território íntimo, a vergonha e a humilhação, atentando contra a integridade moral, quando se vexa sua dignidade como ser humano.

O abuso do Poder é quando a autoridade, embora competente para praticar o ato, ultrapassa os limites de suas atribuições ou se desvia das finalidades administrativas. Medidas contra o abuso de autoridade e poder estão previstos no art. 5º, LXIX da Constituição Federal e Lei 4.898/65.

O abuso de poder acontece porque muitos agentes políticos confundem o poder discricionário com o poder arbitrário, que são totalmente diversos. O poder discricionário é uma ação administrativa dentro dos limites estabelecidos em lei,

que atenda uma finalidade legal e o interesse público, enquanto o poder arbitrário é uma ação que contraria ou excede a lei (BATALHA, 2009).

O abuso de poder nas relações de trabalho é muito difícil de ser comprovado, mas merece reprimenda jurídica, pois implica em um crime ou dá margem a reclamações e ações de indenização por dano moral, respondendo a organização solidariamente pelas práticas abusivas de seu gestor ou funcionário. Quando há responsabilização da organização, esta pode ter prejuízos à imagem perante a comunidade, além da condenação em elevadas somas. (TRINDADE, 2011)

Nas relações de trabalho hierárquicas autoritárias predominam condutas negativas, arbitrarias e desumanas que acabam desestabilizando, ao longo do tempo, as relações no ambiente de trabalho, forçando a pessoa assediada a desistir do emprego ou do cargo, e no caso do serviço público, forçando o servidor a um longo período de sofrimento.

No setor público o problema do assédio moral está presente, podendo ser constatado que o poder, sobretudo o abuso do poder, mesmo em organizações que deveriam ser pautadas pela formalidade e impessoalidade pode ocorrer o assédio moral que encontra bases em problemas ligados à organização do trabalho, à distribuição do poder, mas antes de tudo, na certeza da impunidade e no temor de se exporem os mais sujeitos a elas: os subordinados, as mulheres, os homossexuais, os portadores de necessidades especiais e outros.

A intensificação desse fenômeno em geral e também no setor público pode ser verificada pelo aumento da discussão sobre o tema e crescente número de leis aprovadas em nível municipal e estadual no serviço público em face deste problema.

## 4 LEGISLAÇÃO NO MUNDO E NO BRASIL SOBRE ASSÉDIO MORAL

*“A gente quer viver todo o Direito.  
A gente quer viver todo o respeito.  
A gente quer viver uma nação.  
A gente quer é ser um cidadão.”*

*Gonzaguinha*

Neste capítulo apresentam-se alguns estudos de países como Estados Unidos, em alguns países da Europa e da América Latina que inseriram no seu ordenamento jurídico, uma legislação buscando coibir o assédio moral percebidos no ambiente de trabalho.

No Brasil, foco de nossa pesquisa, existem leis que podem ser invocadas para prevenir ou corrigir esse fenômeno, mas não há em nosso ordenamento jurídico legislação que o criminalize.

Embora ainda não exista uma lei específica que criminalize o assédio moral, a jurisprudência existente permite que a sua ocorrência no local de trabalho seja configurada como uma conduta ilícita, que fere os direitos fundamentais, o respeito à dignidade da pessoa humana, o direito de igualdade, a saúde como um bem do trabalhador e o trabalho pelo seu valor social.

### 4.2 NO MUNDO

Países como Suécia, Itália, Alemanha, França, Estados Unidos, Austrália já possuem ordenamento jurídico com dispositivos visando não só a punição, mas também a redução dos casos de assédio moral.

Na França desde 2002, o Código do Trabalho sancionou as atuações repetidas que tem como efeito uma degradação das condições de trabalho suscetíveis de causar prejuízo aos direitos e à dignidade do trabalhador, de alterar sua saúde física ou mental ou de pôr em risco seu futuro profissional. Em 03 de janeiro de 2003, uma lei alterou e disciplinou o assédio moral, individual e coletivo, tipificado como crime, no artigo 122-49 do Código Penal, sujeito à sanção de prisão e multa.

Na Suécia, normas de prevenção ao assédio moral estão disciplinadas na Lei Básica de Prevenção de Riscos, de 1993.

Na Grã-Bretanha, a constatação de prática de assédio moral está disciplinada no Ato de 1997, podendo levar à pena de prisão de até seis meses e multa.

Guedes (2008) lembra que a Espanha ainda não dispõe de uma lei específica para coibir o assédio moral, mas foi já apresentado um Projeto de Lei n. 122/000157, intitulada “*Do direito de não sofrer assédio moral no trabalho*”. Outros países como a Suíça, Bélgica, Portugal, Chile, Uruguai têm projetos de lei que vedam e/ou criminalizam o assédio moral.

Na Argentina há legislação provincial, mas não há legislação federal, no entanto, a prática de assédio moral para os funcionários e empregados da província de Buenos Aires também é considerada ilícita (Ley 13.168/2004).

Em Portugal no Código do Trabalhador de 2003 (artigo 24) e mais recente no Código do Trabalhador de 2009 (artigo 29), o assédio é tratado de forma geral, na Secção II, Subsecção III intitulada “Igualdade e não discriminação”. Por não especificar o tipo de assédio, o legislador dificultou a sua identificação, já que ao assediado é imposto fazer provas da intencionalidade ou do efeito da conduta de seu assediador (VERDASCA, 2010). Ainda se aguarda em Portugal a aprovação de um projeto de lei que especifica a proteção dos trabalhadores contra o terrorismo psicológico ou assédio moral

No Chile não há conduta tipificada do assédio moral. Foi aprovado em 05 de julho de 2012 o Projeto de Lei que está em tramitação, que sanciona as práticas de assédio moral no trabalho.

## 4.2 NO BRASIL

Forte é o papel do Judiciário em relação ao assédio moral, dada a necessidade de reprimir, rechaçar e combater o assédio moral em todas as suas formas, no ambiente de trabalho nas organizações empresariais, governamentais e não governamentais.

A Declaração Universal dos Direitos Humanos, adotada e proclamada pela Resolução n. 217A (III) da Assembleia Geral das Nações Unidas, em dezembro de 1948 e assinada pelo Brasil na mesma data, reconhece a dignidade como inerente a todos os membros da família humana e como fundamento da liberdade, da justiça e da paz no mundo.

O assédio moral fere a dignidade da pessoa, um direito humano reconhecido internacionalmente nos tratados e convenções, dos quais o Brasil faz parte desde a assinatura do Pacto de São José da Costa Rica, em 1969. Os acordos internacionais que tratam de direitos humanos são cláusula pétrea da nossa Carta Magna<sup>18</sup>, a dignidade da pessoa humana é considerada um princípio constitucional, pois traz consigo um valor espiritual e moral inerente à pessoa, à boa fama, consciente e responsável pela própria vida.

Na Constituição Federal Brasileira de 05 de outubro de 1988, a ideia de dignidade da pessoa humana se apresenta com dupla concepção, a primeira como sendo um direito individual protetivo, em relação ao próprio Estado, e aos demais indivíduos; a segunda dever fundamental de tratamento igualitário, respeitando a dignidade de seu semelhante. Logo a dignidade é o valor absoluto, insubstituível e indispensável inerente a cada ser humano (MORAES, 2008). A preservação da dignidade da pessoa humana está prevista no artigo 5º, incisos V e X, que garante a inviolabilidade à intimidade, à vida privada, à honra, à imagem das pessoas e

---

<sup>18</sup>§3º do artigo 5º da Constituição Federal de 1988

assegura a indenização pelo dano material e moral decorrentes de sua violação, além do direito de resposta proporcional ao agravo.

A Carta Magna possui dispositivos que podem coibir os casos de assédio moral, como o artigo 196 e inciso II do artigo 200, que prevê a saúde como direito de todos e dever do Estado e a preocupação com a saúde do trabalhador, garantido por meio de políticas sociais e econômicas que visam à redução do risco de doença e de outros agravos em razão do trabalho.

Ferreira (2010) afirma que a dignidade do trabalhador passa a constituir uma das finalidades da ordem econômica, devendo ser princípio formador da própria organização do trabalho, pois quando o assédio moral acontece desvaloriza o trabalho e retira dele toda a sua dignidade.

O Código Civil Brasileiro de 10 de janeiro de 2002, em seus artigos 186 e 187, versa sobre o dano moral e material, quando considera que comete ato ilícito, seja por ação ou omissão voluntária, negligência ou imprudência, viola direito e causa dano a alguém, ainda que exclusivamente moral. O dispositivo prevê também aquele que viola, a obrigação de reparar o dano (art. 927). O mesmo acontece quando a imagem, a honra, a boa fama ou a respeitabilidade da pessoa for atingida (artigo 20).

A responsabilidade civil prevista no Código Civil imputa ao empregador a responsabilidade civil pelos seus atos e de seus empregados, serviçais e prepostos, no exercício do trabalho ou em razão dele (art. 932, 933 e 942), estendendo-se às pessoas jurídicas de direito público, as quais são responsáveis civilmente pelos atos de seus agentes, que nessa qualidade causem danos a terceiros (art. 43).

O Código Civil Brasileiro garante ação de regresso, prevista no artigo 43 e 934 a possibilidade da empresa ou o Estado ajuizar uma ação contra os causadores do dano, se houver, por parte destes, culpa ou dolo (artigo 934), com o intuito de reaver o prejuízo desembolsado no pagamento de indenização pelos atos praticados pelos seus empregados ou agentes, respectivamente.

Alkimin (2007) assevera que o empregador, no seu poder jurídico sobre o empregado, deve zelar, fiscalizar, prevenir condutas, proteger a dignidade e evitar procedimentos que afetem a integridade psíquica e física do empregado.

A Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) de 1º de maio de 1943, no artigo 483, dispõe que o empregado poderá considerar rescindido o contrato e pleitear a devida indenização, quando forem exigidos serviços superiores às suas forças, contrários aos bons costumes, ou alheios ao contrato; quando for tratado pelo empregador ou por seus superiores hierárquicos com rigor excessivo; correr perigo manifesto de mal considerável; não cumprir o empregador as obrigações contratuais; praticar o empregador ou seus prepostos, contra o empregado ou pessoas de sua família, ato lesivo da honra e boa fama; e ofenderem-no fisicamente, salvo em caso de legítima defesa, própria ou de outro<sup>19</sup>.

Para Alkimin (2007) quando o empregador desvia a finalidade do poder disciplinar e aplica penalidades incompatíveis com os meios de fiscalização e controle do empregado (circuitos internos, revistas pessoais, que afetem a privacidade e intimidade), ferem a dignidade e direitos do empregado. Dessa forma, o empregador ou superior hierárquico agem com abuso do legítimo poder de direção e hierárquico, possibilitando ao empregado pedir a rescisão indireta.

A Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) obriga o dono da empresa a mantê-la funcionando de maneira que se respeitem os direitos dos trabalhadores em relação a sua integridade física e moral, sendo o principal responsável pelo que vier a ocorrer no local de trabalho.

O empregador deve dispensar aos empregados tratamento respeitoso, é responsável por manter o ambiente do trabalho equilibrado, saudável e com qualidade de vida ao trabalhador, obrigações essas tuteladas pela Constituição Federal em seus art. 200 e 225, e também previstos nos art. 155 ao 199, da CLT.

No Código Penal Brasileiro de 07 de dezembro de 1940, a legislação sobre assédio moral ou terror psicológico ainda é modesta e carece de normatização, o

---

<sup>19</sup> Esse artigo da CLT possibilitou ao empregado a resistência frente ao abuso de poder do empregador, ou o poder de rescindir o contrato e receber a indenização.

que existe são legislações no âmbito do Município<sup>20</sup>, que consideram o assédio moral como crime no serviço público, a exemplo da legislação de Americana, Campinas, Guarulhos, Bauru, Jaboticabal, Ribeirão Pires, São Paulo, e Itacemópolis no Estado de São Paulo; Reserva do Iguazu e Cascavel no Estado do Paraná; Natal no Rio Grande do Norte; Sorriso no Mato Grosso, Sidrolândia e São Gabriel do Oeste no Mato Grosso do Sul, Gaspar em Santa Catarina. Porto Alegre no Rio Grande do Sul. Os Estados de Pernambuco<sup>21</sup>, Mato Grosso<sup>22</sup>, Rio de Janeiro<sup>23</sup>, Goiás<sup>24</sup>, Sergipe<sup>25</sup>, Minas Gerais<sup>26</sup>, Paraíba<sup>27</sup>, Rio Grande do Sul<sup>28</sup>, Rondônia<sup>29</sup>, São Paulo<sup>30</sup> e Distrito Federal<sup>31</sup> possuem legislação no âmbito estadual.

Em alguns Estados como Acre, Alagoas, Amapá, Amazonas, Bahia, Ceará, Espírito Santo, Paraná, Piauí e Roraima existem projetos em tramitação para coibir esse tipo de abuso.

No Congresso Nacional tramita o projeto de Lei 4591/2001, cujo objetivo é punir conduta de quem assedia moralmente inferior hierárquico, acrescentando ao artigo 117 do Regime Jurídico Único – Lei 8.112/90 (Estatuto dos Servidores Federais), o parágrafo 1º: “Para fins do disposto neste artigo considera-se assédio moral todo tipo de ação, gesto ou palavra que atinja, pela repetição, a autoestima e a segurança de um indivíduo, fazendo-o duvidar de si e de sua competência, implicando em dano ao ambiente de trabalho, à evolução profissional ou à estabilidade física, emocional e funcional do servidor incluindo, dentre outras: marcar tarefas com prazos impossíveis; passar alguém de uma área de responsabilidade para funções triviais; tomar crédito de ideias de outros; ignorar ou

---

<sup>20</sup> Essas legislações municipais, bem como as estaduais, somente protege os servidores das empresas públicas municipais e estaduais da administração direta, indireta e de fundações públicas, podendo até ser extensiva às empresas permissionárias ou concessionárias como no caso da Lei estadual do Rio de Janeiro, pois pela Constituição Federal de 1988, a legislação trabalhista é de competência federal.

<sup>21</sup> Lei n. 13.314, de 15 de outubro de 2007.

<sup>22</sup> Acrescenta inciso XIX, do art. 144, da Lei Complementar n. 04, de 15 de outubro de 1990,

<sup>23</sup> Lei n. 3921, de 23 de agosto de 2002.

<sup>24</sup> Lei n. 17.161, de 30 de setembro de 2010.

<sup>25</sup> Lei n. 5.419, de 31 de agosto de 2004.

<sup>26</sup> Lei Complementar n. 116, de 11 de janeiro de 2011.

<sup>27</sup> Lei Complementar n. 63, de 09 de julho de 2004.

<sup>28</sup> Lei Complementar n. 12.561, de 12 de julho de 2006.

<sup>29</sup> Lei n. 1860, de 10 de janeiro de 2008.

<sup>30</sup> Lei n. 12.250, de 09 de fevereiro 2006.

<sup>31</sup> Lei n. 2.949, de 19 de abril de 2002.



excluir um servidor só se dirigindo a ele através de terceiros; sonegar informações necessárias à elaboração de trabalhos de forma insistente; espalhar rumores maliciosos; criticar com persistência; segregar fisicamente o servidor, confinando-o em local inadequado, isolado ou insalubre; subestimar esforços”<sup>32</sup>.

No Senado tramita Projeto de Lei n. 121 de 31 de março de 2009<sup>33</sup>, visa alterar o art. 132 da Lei n. 8112 de 11 de dezembro de 1990, Regime Jurídico Único dos Servidores Federais, que prevê a exoneração por justa causa de qualquer servidor público que praticar assédio moral contra seus subordinados, além de incluir o assédio moral entre as condutas vedadas aos servidores públicos, listadas no artigo 117 dessa mesma lei.

Há propostas em tramitação no âmbito federal de alteração do Código Penal, como o Projeto de Lei n. 4.742/01, de inserir a prática de assédio moral no Capítulo relativo a Crimes contra a liberdade Individual com a inserção do artigo 146-A. O projeto original sofreu alteração e após várias justificativas, os senadores entenderem que a matéria deveria ser tratada no Capítulo relativo à Periclitção da Vida e da Saúde, logo após o crime de maus tratos, com a inserção do artigo 136-A, que criminaliza o assédio moral.

Como em nosso país só quem pode legislar sobre crime é a União, enquanto se aguarda a aprovação dos Projetos de Lei pela Câmara há que se recorrer ao ordenamento jurídico existente para coibir a conduta de assédio moral, invocando a Carta Magna, legislação trabalhista, códigos civil e criminal, para punir o agente assediador e responsabilizar as organizações que são omissas com essas condutas ou mesmo lançam mão do assédio como uma forma agressiva de gestão.

---

<sup>32</sup> <http://www.camara.gov.br/>

<sup>33</sup> [http://www.senado.gov.br/atividade/materia/detalhes.asp?p\\_cod\\_mate=90254](http://www.senado.gov.br/atividade/materia/detalhes.asp?p_cod_mate=90254)

### 4.3 TRÍPLICE RESPONSABILIDADE DO SERVIDOR PÚBLICO

Como exposto, embora não exista ainda em nosso país uma lei que criminalize a conduta de assédio moral para o servidor público, essa conduta traz consigo a tríplice responsabilidade, pois o servidor responde pelos seus atos administrativa, civil e criminalmente, conforme nosso ordenamento jurídico.

O servidor público, na conduta de assediador, responde por crime contra a honra, difamação e injúria (artigos 139 e 140, respectivamente), nos crimes de periclitación da vida e da saúde e maus tratos (artigo 136) e nos crimes contra a liberdade individual e constrangimento ilegal (artigo 146) pelo Código Penal Brasileiro.

Ainda, podem ser agravados quanto à responsabilidade penal, se o agente assediador infringir com abusos de autoridade previsto na Lei 4898/95, em seus artigos 3º e 4º que versam sobre os abusos de autoridade, relativos à liberdade individual, à inviolabilidade do domicílio e da correspondência e aos direitos de locomoção, crença, consciência, voto e reunião bem como os concernentes à incolumidade física do indivíduo e lesão corporal.

Na administração pública, também se aplica os mesmos artigos da Constituição Federal e do Código Civil Brasileiro com o objetivo de responsabilizar o responsável pela prática de assédio moral, aplicando os artigos da Constituição 5º inciso V e X, que protegem à intimidade, à vida privada, à honra e à imagem das pessoas, por meio dos artigos 20, 43, 186, 187, 927, 932, 933 e 942 do Código Civil Brasileiro que prevê que quem causar dano a outro, deverá reparar o dano, e a responsabilidade civil do empregador (órgão público) independente de culpa.

No caso de servidor público, nas leis municipais e estaduais em vigor, o servidor público responsável pelo assédio moral poderá sofrer as penalidades de suspensão, multa ou demissão, além de ressarcir ao Erário os danos causados, em função de indenização.

Quando a administração pública é obrigada a indenizar em razão de um ato praticado pelo servidor, o Estado deve providenciar o ressarcimento do valor pago, por meio de uma ação contra o servidor que causou o prejuízo ao Erário, previsto no parágrafo 6º do artigo 37 da Constituição Federal, que é desconhecida pela maioria dos servidores.

A Lei Federal 8.112 de 11 de dezembro de 1990 (Estatuto dos Servidores Públicos Civis da União – Regime Jurídico Único) e os estatutos de servidores públicos em cada Estado, os quais estão sujeitos os servidores concursados e os comissionados, com deveres e condutas proibitivas. Essas condutas proibitivas não versam claramente sobre a questão do assédio moral, mas no próprio estatuto há artigos que podem inibir determinadas condutas de servidores, pois afrontam o dever de moralidade da administração, além de estabelecer imoderação de conduta.

A prática de assédio moral fere os deveres dos servidores públicos previstos na Lei Federal 8.112/90, pois viola o dever de manter a conduta compatível com a moralidade administrativa, tratar as pessoas com urbanidade e ser leal às instituições a que servir (inciso IX, XI, II do artigo 116).

Quanto às condutas proibitivas temos a de promover manifestação de apreço ou desapreço no recinto da repartição, valer-se do cargo para lograr proveito pessoal ou de outrem, em prejuízo da dignidade da função pública, impor a outro servidor atribuições estranhas ao cargo que ocupa, exceto em situações de emergência e transitórias (desvio de função), determinar a outro servidor quaisquer atividades que sejam incompatíveis com o exercício do cargo ou função e com o horário de trabalho (incisos V, IX, XVII, XVIII do artigo 117 respectivamente da Lei 8112/90).

O empregado celetista das organizações privadas tem no artigo 483 da Consolidação das Leis do Trabalho, a possibilidade de fazer resistência frente ao abuso de poder do empregador ou o poder de rescindir o contrato de forma indireta e receber a indenização, já o servidor público não dispõe desse instrumento.

A dificuldade de reação dos servidores públicos da administração pública direta e indireta, frente a situações de assédio, vão desde o Regime Jurídico

Único<sup>34</sup> que é bem mais rígido no que se refere aos deveres do servidor, mas existem outros fatores importantes que dificultam a reação, como a distribuição de funções comissionadas, as avaliações periódicas de desempenho por serem subjetivas, dependendo diretamente da avaliação pessoal do chefe imediato. Avaliações essas que refletem diretamente na progressão, nas promoções, no estágio probatório, nas concessões de licenças, horários especiais de estudos, e outros direitos. Nas sindicâncias e nos processos administrativos, no momento de decisão, chegam a desconsiderar toda apuração realizada, prejudicando o servidor de forma arbitrária. Esses fatores colaboram para inibir a reação dos servidores, contribuindo para perdurar as ações dos agressores.

A vítima do assédio moral encontra amparo para ação de danos morais e materiais contra o assediador na Constituição Federal, Código Civil, Penal, Processo Civil, estatuto dos servidores públicos federal, estadual e municipal, além das legislações municipais e estaduais específicas que criminalizam o fenômeno no âmbito da administração pública, utilizando ainda a jurisprudência dos tribunais. No entanto, mesmo existindo legislação que proteja o servidor público frente ao assédio moral, é um processo longo, difícil de ser provado e doloroso para vítima.

#### 4.4 ASSÉDIO ENTENDIDO COMO DOENÇA DECORRENTE DE ACIDENTE DO TRABALHO

O Ministério do Trabalho e Emprego e o Ministério Público do Trabalho procuram alertar os trabalhadores sobre a violência moral e sexual no ambiente de trabalho, conscientizando a vítima e o agressor, bem como promovendo a identificação das ações e atitudes, de modo a resgatarem o respeito e a dignidade, através de cartilhas e palestras.

---

<sup>34</sup> É o termo utilizado para se referir aos estatutos dos servidores públicos federais, estaduais e municipais.

Ao trabalhador é possível pleitear a tutela de seus direitos com base no dano moral trabalhista e no direito ao meio ambiente de trabalho saudável, que é garantido pela Constituição Federal. O trabalhador celetista, ou seja, aquele que é regido pela CLT, pode lutar pelo reconhecimento do assédio moral como doença relacionada ao trabalho.

A Resolução 1.940 de 09 de fevereiro de 2010<sup>35</sup>, do Conselho Federal de Medicina dispõe sobre a necessidade de normatizar os critérios para estabelecer o nexo causal entre o exercício da atividade laboral e os transtornos da saúde, além do exame clínico (físico e mental) e dos exames complementares, quando necessários. Para estabelecer essa relação entre a doença e a prática de assédio deve o médico considerar a história clínica e ocupacional do trabalhador, estudo do local e da organização do trabalho, por serem decisivos em qualquer diagnóstico e/ou investigação de nexo causal. Além de observar dados epidemiológicos, literatura atualizada, a ocorrência de quadro clínico ou subclínico em trabalhador exposto a condições agressivas, identificação de riscos físicos, químicos, biológicos, mecânicos, estressantes, e outros, depoimento e a experiência dos trabalhadores, duração e repetitividade da exposição dos trabalhadores a situações de humilhação.

Relacionar doenças adquiridas ao trabalho, já se encontra previsto na Lei Federal n. 8.112/90 em seus artigos 211 e 212, que considera como acidente em serviço o dano físico ou mental sofrido pelo servidor, que se relacione, mediata ou imediatamente, com as atribuições do cargo em exercício, garantindo a esse servidor acidentado em serviço a licença médica com vencimentos integrais,.

O assédio moral tem causado diversas vítimas no ambiente de trabalho, mas raríssimos são os casos em que o servidor ou trabalhador é licenciado com laudo médico caracterizando acidente de trabalho. Na Câmara dos Deputados tramita Projeto de Lei n. 7202/2010<sup>36</sup>, que enquadra o assédio moral entre os tipos de acidentes de trabalho, e para assim ser considerado, deve ser classificado e reconhecimento por perito do Instituto Nacional de Seguro Social (INSS).

---

<sup>35</sup> [http://www.portalmedico.org.br/resolucoes/cfm/1998/1488\\_1998.htm](http://www.portalmedico.org.br/resolucoes/cfm/1998/1488_1998.htm), acesso em 07/09/2012

<sup>36</sup> <http://www.camara.gov.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=474888>

Este projeto tem causado polêmica por considerar o assédio moral como acidente de trabalho. Para a vítima de assédio, quando o seu adoecimento é considerado acidente de trabalho, tem um aspecto positivo, pois a mesma passa perceber pelo período afastado 91% do salário-benefício, sem necessidade de tempo mínimo de contribuição e garante ao trabalhador estabilidade de 12 meses no emprego, após o retorno as atividades. Esse retorno pode ser motivo de novas práticas de assédio, porque o assediador pode não considerar que suas práticas sejam responsáveis pela enfermidade da vítima. Outro ponto importante que após cessar o auxílio-doença acidentário, o trabalhador ainda pode solicitar o auxílio acidente de trabalho, que é um tipo de indenização, que corresponde a 50% do salário benefício.

Para diminuir as licenças médias relacionadas ao trabalho, a Lei Federal 8.213 de 24 de julho de 1991<sup>37</sup> prevê nos artigos de 19 a 23, a responsabilidade da empresa em combater as doenças ou acidentes de trabalho, por meio de adoção de medidas coletivas ou individuais de proteção e segurança da saúde do trabalhador, bem como o cumprimento das normas de segurança e higiene do trabalho, e ainda submeter-se às fiscalizações do Ministério da Previdência e Assistência Social e dos sindicatos obreiros.

Pela Lei 8.213/91 o acidente do trabalho é o evento ou contingência que ocorre pelo exercício do trabalho a serviço da empresa, ou do empregador, ou pelo exercício do trabalho dos segurados especiais. O acidente típico que é equiparado ao acidente de trabalho são a doença profissional desencadeada pelo exercício de trabalho peculiar a determinada atividade e a doença do trabalho adquirida em função de condições especiais em que o trabalho é realizado. Pela norma vigente são consideradas doenças do trabalho todas aquelas que são adquiridas, desencadeadas ou agravadas em função de condições especiais em que o trabalho é realizado e com elas se relacione.

A polêmica é que todos esses benefícios ao trabalhador aumentarão os custos das empresas, pois elevará a tributação sobre Seguro de Acidente de Trabalho (SAT), que refletirá nos números do setor e as empresas que não permitem esse tipo de conduta pagarão pelas que praticam ou permitem. O lado

---

<sup>37</sup> [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8213cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8213cons.htm) acessado em 20 jan 2013

positivo é que, se aprovado o projeto classificando o assédio moral como acidente de trabalho, obrigará as empresas a desenvolverem programas de gestão que proporcionem um meio ambiente de trabalho saudável, conforme previsto no art. 225 da Constituição Federal.

Por outro lado, há a dúvida por parte das empresas, se os médicos-peritos do INSS estarão preparados para identificar onexo causal (assédio moral) com a doença adquirida, o que tem sido difícil até hoje. Dessa forma, o laudo pericial do INSS, classificando como acidente de trabalho, será documentação probante para um processo de danos morais e materiais, que até agora é de difícil comprovação por parte da vítima.

Para Lima Filho (2009) são equiparadas a acidente do trabalho as enfermidades, que mesmo não sendo um sinistro, têm origem em razão do trabalho, incluindo as lesões de ordem psicomentais como as deixadas pelo assédio moral e sexual.

Em 24 de abril de 2012, foi concedido pela perícia médica do INSS em Petrolina-PE, licença por acidente em serviço ou moléstia profissional decorrente de assédio moral cometido pelo gestor, o Sr. Mauro Antonio e segundo um dos peritos do INSS que conversaram com o servidor: “por assédio moral essa é possivelmente a primeira licença de serviço por acidente de trabalho no serviço público no Brasil”. Esta é prova incontestável do prejuízo causado à saúde, no ambiente de trabalho<sup>38</sup>, conforme transcrito:

O Instituto Nacional do Seguro Social/INSS através da Seção operacional da gestão de pessoas da Gerência Petrolina/PE, publicou o despacho n. 116/ 2012, concedendo prorrogação de Licença por acidente em serviço ou moléstia profissional do servidor ALOÍSIO NUNES DE OLIVEIRA PEREIRA, matrícula 1375452, no período de 24/04/2012 a 08/05/2012 (15 dias), conforme Laudo Médico Pericial SIASS Nº 10.051/2012. FUNDAMENTAÇÃO LEGAL: Art. 211 e 212 da Lei 8.112/90, publicada no DOU 237 de 12 de dezembro de 1990.

---

<sup>38</sup> <http://www.perito.med.br/2012/06/beneficio-por-assedio-moral-no-inss.html>, acesso em 02/06/2012

Outro caso, em que houve o reconhecimento do assédio moral como acidente de trabalho, ocorreu em 14/07/2009, quando a perícia do INSS, em Porto Velho, Rondônia, concedeu benefício auxílio-doença acidentário, código B-91, para funcionária do Banco do Brasil afastada por trinta dias em consequência de graves problemas de saúde decorrentes de “frequentes humilhações no trabalho, praticados por seu chefe imediato”, conforme constatação médica, o que caracteriza assédio moral no trabalho<sup>39</sup>.

A Organização Internacional do Trabalho (OIT) e a Organização Mundial da Saúde (OMS) caracterizam como a “síndrome do século 21” e inclusive qualificam como questão de saúde pública por seus efeitos amplos e devastadores.

Vale ressaltar que o empregador das organizações privadas ou públicas tem por obrigação combater o assédio, conforme inciso XXII do art. 7º da CF e de toda legislação sobre direitos humanos, trabalhistas e civis, inclusive, internacionais (OIT) e o próprio código penal, sendo do interesse de qualquer administrador não fazer do psicoterror uma estratégia de gestão.

Os danos sofridos pelo assediado geram perdas de caráter material e moral, desencadeando o direito à indenização da vítima em virtude do assediado se sentir pressionado a pedir demissão, ou ser exonerado no caso de servidor público.

#### 4.5 ASSÉDIO MORAL E DANOS MORAIS E MATERIAIS

O nosso ordenamento jurídico não permite que uma pessoa que cause mal a outra fique impune, por isso há um número de medidas jurídicas com o objetivo de punir os atos do agente causador, obrigando-o a reparar o mal causado.

---

<sup>39</sup> <http://www.contrafcut.org.br/noticias.asp?CodNoticia=17616&CodSubItem=5>, acesso em 15/02/2012



O novo Código Civil trouxe a teoria da responsabilidade civil culposa ou extracontratual das pessoas jurídicas de direito privado, que passaram a responder pelos danos praticados por seus órgãos, seus empregados e prepostos, devidamente comprovados.

No campo do direito trabalhista, mesmo que não haja provas da intenção do assediador<sup>40</sup> para caracterizar o assédio moral, o importante é o dano causado ao assediado, dano esse evidenciado pela dor, angústia, sofrimento, tristeza, pelo descrédito à reputação, humilhação pública, traumatismos emocionais<sup>41</sup>. Hirigoyen (2005) afirma que sob uma ótica psicológica, um julgamento positivo reconhecendo a realidade da agressão é essencial para o processo de cura da vítima, seguido de indenização, mesmo que simbólica, é indicativo de que houve dano, mesmo que nenhuma indenização consiga reparar adequadamente.

Assédio moral hoje vem sendo a causa de reiteradas condenações na Justiça do Trabalho<sup>42</sup>, por causar perturbações na vida do assediado, a ponto de desestabilizá-lo física e emocionalmente.

A Súmula 281 do Superior Tribunal de Justiça<sup>43</sup> prescreveu uma regra de conduta na questão relativa à fixação do *quantum* indenizatório<sup>44</sup> relacionado aos

---

<sup>40</sup> Provando que o dano e o nexo de causalidade entre este e o fato do agente, a pessoa jurídica é obrigada à reparação. Enunciado do STF, verbete 341: “É presumida a culpa do patrão ou comitente pelo ato culposo do empregado ou preposto. É a teoria objetiva, o empregador responde independentemente de culpa, permitindo ao empregador buscar o direito de regresso, ajuizando uma ação contra o empregado para reembolsar o prejuízo (art.934 do CC).

<sup>41</sup> No Direito do Trabalho há a responsabilidade civil do assediador (art. 186 e 187 do CC), e por ser ocasionada também pela ação do empregador voluntário ou premeditada (com dolo e abuso de direito), pelo assédio estratégico, através de seus gerentes ou encarregados (assédio vertical), ou mesmo entre colegas (assédio horizontal) ou subordinados (assédio ascendente). Neste caso o empregador é responsável pelos atos de seus empregados, prepostos que agem no exercício de suas funções no trabalho (art. 932 CC)

<sup>42</sup> A Emenda Constitucional n. 45, de 08 de dezembro de 2004, ratificou que o fórum adequado para julgamento das lides trabalhistas relacionadas às ações de indenização por dano moral ou patrimonial, decorrentes da relação de trabalho, é de competência da Justiça do Trabalho para processar e julgar, incluídos no inciso VI do art. 114 da Constituição Federal/1988.

<sup>43</sup> Súmula 281/STJ

<sup>44</sup> Está em tramitação na Câmara Federal o Projeto de Lei n. 7.124/2002, que sugere parâmetros a serem adotados pelos julgadores na apreciação do quantum indenizatório. Em seu artigo 7º dispõe que ao apreciar o pedido, o juiz considerará o teor do bem jurídico tutelado, os reflexos pessoais da ação ou omissão, a possibilidade de superação física ou psicológica, assim como a extensão e duração dos efeitos da ofensa. O artigo 2º dispõe que na fixação do valor da indenização, o juiz levará em conta, ainda, a situação social, política e econômica das pessoas envolvidas, as condições em que ocorreu a ofensa ou o prejuízo moral, a intensidade do sofrimento ou humilhação, o grau de dolo ou culpa, a existência de retratação espontânea, o esforço efetivo para minimizar a ofensa ou lesão e o perdão, tácito ou expresso.

danos morais, guardando fidelidade ao artigo 5º, V, da Constituição Federal/1988, com parâmetros abertos no que diz respeito aos danos morais, que por sua vez está em consonância com o *caput* do artigo 944 do Código Civil de 2002, quando dispõe que “a indenização mede-se pela extensão do dano” e “se o ofendido não puder provar prejuízo material, caberá ao juiz fixar, equitativamente o valor da indenização, na conformidade das circunstâncias do caso”, parágrafo único do artigo 953, do Código Civil de 2002.

Salienta VIZZACCARO-AMARAL (2010), que algumas organizações com as novas políticas de gestão visam auferir maior lucro com menores custos, traduzem uma violência psíquica travestida (daí a expressão assédio moral indireto) pelo qual o trabalhador deve “vestir a camisa da empresa”, desdobrando-se para atingir as metas impostas pela organização, só que nesse caso com o consentimento do próprio trabalhador. Essas “boas” e “bem intencionadas” estratégias de alcance de metas, participação de lucro, co-gestão dos processos produtivos, nos planos de carreira, e outros, que dissimulam a violência.

No processo judicial de assédio moral pressupõe-se a detecção da intensidade (da violência psicológica), prolongamento (duração do tempo da violência), finalidade (de ocasionar um dano psíquico ou moral) e efetivação (dos danos) causados a vítimas (VIZZACCARO-AMARAL, 2010; 2011).

Para Fiorelli (2007) a fórmula legal para calcular o dano por assédio moral é igual a soma do dano moral + dano patrimonial + dano físico + dano psíquico + dano funcional. Essa formulação se justifica segundo os autores porque os efeitos do assédio moral vão além dos danos moral e patrimonial ao indivíduo, pois se trata de uma espécie de “mutilação psíquica”, onde a capacidade de pensar, a visão do mundo, as percepções e emoções serão afetadas pela sucessão de estresses sofridos e enfrentados ao longo do período de assédio e os danos psíquicos podem prolongar-se por tempo indeterminado e produzir inúmeros prejuízos à capacidade da vítima de atuar com eficiência e eficácia.

Segundo Peduzzi (2007) a indenização tem como objetivo compensar a vítima pelo dano moral, também punir o infrator, que não pode simplesmente ofender em vão outras pessoas. Para tanto, a fixação desse valor é realizado por

um critério estimativo, segundo a discricionariedade do magistrado, de forma coerente e prudente, apurando assim o *quantum* indenizatório com base nas condições financeiras do infrator e nas condições da vítima.

#### 4.6 INVERSÃO DO ÔNUS DA PROVA

A legislação constitucional e ordinária dispõe de instrumentos para punir, aquele que praticar assédio moral contra trabalhador subordinado, possibilitando à pessoa assediada o direito de ser indenizada por danos morais e materiais, seja o assediador o dono da empresa, colega, o seu chefe ou superior hierárquico que assediou no ambiente de trabalho.

A indenização ao assediado tem o objetivo de cobrir os danos emergentes (o que a vítima efetivamente perdeu quando ficou doente em função do assédio, tendo gastos com tratamento médico, psicológico e medicamentos); e os lucros cessantes (o que a vítima deixou de ganhar, com o pedido de demissão, porque foi assediada, deixando assim de receber seus vencimentos).

É difícil para a vítima de assédio moral provar o nexo causal entre a conduta do assediador e as consequências de sua doença. Soboll e Gosdal (2009) afirmam que é difícil nas ações judiciais fazer prova da conduta de assédio, que não bastam as impressões do assediado, é necessário as provas materiais e testemunhais dessa conduta lesiva. Garcia e Tolfo (2011) elucidam que a maior dificuldade em penalizar os responsáveis pelo assédio moral reside no caráter subjetivo envolvido e que a comprovação da relação entre causa e consequência, essencial à área jurídica nem sempre é visível a todos, muitas vezes, nem mesmo os trabalhadores assediados o percebem.

Em todos os processos de indenização o ônus da prova art. 333 do Código de Processo Civil (CPC) cabe a quem alega, no caso, o assediado, que faz as acusações, no âmbito civil, trabalhista e administrativo. O assédio moral é difícil de

provar, pois o assediador o negará e poucos colegas de trabalho se prontificam a serem testemunhas, porque normalmente têm uma relação direta diária com o assediador e temem sofrer represálias, ou mesmo se tornarem a próxima vítima. As provas para que se presuma o dano moral terão que ser produzidas pela própria vítima, registrando ou guardando os bilhetes, mensagens escritas ou eletrônicas, gravações telefônicas ou mesmo no próprio ambiente de trabalho, pois há que se provar o nexos causal entre o assédio e o prejuízo como dor, sofrimento, humilhação (VACCHIANO, 2007).

Guedes (2008) afirma que a orientação quanto à repartição do ônus da prova advém do dogma da igualdade formal em contraposição ao agigantamento do poder privado e ao enfraquecimento da supremacia da liberdade individual. Já é sabido que na justiça quem alega os fatos deve comprová-los, muitas vezes fica difícil ao empregado conseguir tais provas, que se encontram em poder do empregador. Na fase de produção de provas, pode ser usado o princípio da inversão do ônus da prova, cabendo ao empregador provar sua inocência em relação àqueles fatos.

Stocco (2011) afirma que a responsabilidade do empregador é subjetiva (implícita), por dolo ou culpa, mas com culpa presumida, de modo que se inverte o ônus da prova, ou seja, o empregador deve provar que não agiu culposamente.

Nessa linha de pensamento o Tribunal Superior do Trabalho inovou quando decidiu pela inversão do ônus da prova, quando essas provas não estão ao alcance do assediado, isto porque a vítima de assédio é a parte mais frágil na relação de trabalho.

O TST já decidiu que o ônus da prova no Direito do Trabalho não cabe necessariamente à parte que alega o fato (RR 649939/2000), tal decisão deve ser aplicada somente quando a parte contrária é detentora de documentos ou informações que comprovem as alegações da reclamante, não estando ao alcance deste, tais como controle de ponto, recibos e outros documentos de mesma natureza que possam de alguma forma comprovar o assédio moral, podem ser requisitados para comprovar o alegado, não desobrigando a vítima de produzir outras provas (VACCHIANO, 2007).

Essa decisão é importante porque a vítima muitas vezes fica isolada em razão da falta de solidariedade nas relações sociais do trabalho se reflete na conduta dos trabalhadores diante do sofrimento alheio. Hirigoyen, (2005) afirma que o assédio é uma patologia da solidão, pois primeiro se atacam os trabalhadores isolados, quanto àqueles que têm aliados, dá-se um jeito de privá-los dessa solidariedade. Dejours (2008a; 2008b) explica que as crescentes perseguições de patrões aos operários, assim como perseguições entre as hierarquias intermediárias, proporcionam um crescimento das patologias, pois nesse processo de perseguição não há mais solidariedade, se está só, abandonado pelos demais e, assim, as novas patologias relacionadas ao trabalho são antes patologias da solidão, porque se torna muito mais difícil suportar e reagir a situações de injustiça sem a solidariedade. O individualismo nas relações sociais de trabalho impede o trabalhador de reagir, de se fazer ouvir diante do abuso de poder (HIRIGOYEN, 2005, DEJOURS, 2008a).

O problema repousa nas decisões proferidas pelos juízes, na escassa legislação que se refere explicitamente ao tema e no tratamento que a legislação vem dando acerca do assédio moral no ambiente de trabalho.

Um caso famoso conhecido como o empregado “javali”, julgado pela 6ª Turma do Tribunal Regional do Trabalho da 15ª Região, processo TRT n. 02229-2003-092-15-00-6-RO, (48577/2004-RO-7), da funcionária que foi transferida para Campinas, juntamente com outros colegas que ficavam numa sala (mezanino) apelidado de “aquário”, onde todos permaneciam na ociosidade, durante todo o expediente. Um tempo depois foram remanejados para outro prédio antigo, conhecido como porão, ambiente insalubre, permanecendo na mesma condição de ociosidade e ganharam a alcunha de “javali” (já vali alguma coisa ... ou algo parecido). Este ócio imposto era uma forma de pressionar para adesão ao Programa de Demissão Voluntária – PDV. Os danos morais foram concedidos com fundamento no Estado Democrático de Direito que tem como fundamento a cidadania, a dignidade da pessoa humana e nos valores sociais do trabalho e da livre iniciativa, que constituem os incisos II, III, IV do artigo 1º da Carta Magna.

Outro caso recente, em julho/2012, é o de um Juiz da 7ª Vara Criminal do Tribunal de Justiça de Pernambuco, que intimidava os servidores da Vara onde era

titular com uma arma de fogo que mantinha em seu gabinete, além de tratar os servidores que o contrariava com palavras de baixo calão, gritos e castigos. Em razão disso, o referido juiz foi aposentado compulsoriamente, por assédio moral, pela Corte Especial do Tribunal de Justiça de Pernambuco. Durante cinco anos cerca de 60 funcionários pediram transferência da citada Vara, por não suportar os maus tratos e a pressão a que eram submetidos.

Vários são os casos de assédio que ocorrem, mas a divulgação dos mesmos, e a condenação dos responsáveis, são insuficientes para coibir esse tipo de comportamento.

O assédio moral nas organizações existe e sempre existiu mas era pouco discutido pela sociedade. Hoje é mais aberto, a sociedade está mais preocupada com o assunto e as vítimas buscam reparação pelos danos sofridos. Por outro lado há grandes perdas com a desumanização do trabalho por parte das empresas ou órgãos públicos quando há omissão do empregador e seus encarregados e a falta de solidariedade dos colegas que permitem que o assédio moral aconteça.

As empresas que são omissas quanto à prática do assédio moral também saem lesadas nesse processo, pois há redução de produtividade e qualidade dos produtos, tendo que arcar com processos judiciais, além da rotatividade dos trabalhadores. Estes perdem com adoecimento físico e psíquico, tornando-se muitas vezes improdutivos para o trabalho, ocorrendo a aposentadoria precoce e maiores custos para a saúde pública.

Para inibir o assédio moral, a lei é importante e indispensável para mostrar que a sociedade se preocupa e não permite que alguns cidadãos sejam maltratados a fim de responsabilizar os empregadores e demonstrar que existe sanção penal para esses comportamentos maldosos, os quais são intoleráveis aos olhos da sociedade (HIRIGOYEN, 2005). Quando há excesso de legislação pode dar uma falsa tranquilidade, pois sempre haverá uma forma de burlá-la, porque tendo claro o que é permitido ou não, pode dá aos indivíduos perversos sinal verde para fazer tudo o que não está estritamente proibido, e às empresas manipuladoras as chaves para contornar a legislação.

Há urgência na aprovação do Projeto de Lei que altera o Código Penal que tipifica o assédio moral como crime, como uma forma de contê-lo, pois atinge o lado mais fraco, que é o trabalhador. Uma forma de coibir a prática de assédio é quando o assediador passar a ser punido com privação da liberdade, pagamento de multa ou pena, e seu comportamento for criminalizado e também as empresas deixaram de serem omissas em relação ao trabalhador com perfil de assediador.

Tendo apresentado a discussão teórica sobre assédio moral, formas pelas quais se apresentam os mecanismos legais existentes no Brasil e no mundo para coibir o assédio, é necessário buscar as razões que levam a esse fenômeno.

No caso desse estudo busca-se relacionar o assédio moral com a organização do trabalho e as relações de poder. Como nos referimos especialmente ao setor público, este em um primeiro olhar, deveria ser aquele em que o poder se exerce pelo modelo legal-racional apresentado por Weber, mas contrariando esta legalidade, os que dispõem do poder ou estão próximos a ele abusam de prerrogativas legadas à proteção do cargo, e os assediados se sentem obrigados a aceitar por medo de prejuízos pecuniários (de gratificação) e/ou funcionais, pois na maior parte das vezes, o que assedia está em uma posição hierárquica superior, ou protegido por estes superiores.

Para entender como se dá este fenômeno foram estabelecidos os seguintes passos da pesquisa.

## 5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

*“Nem tudo que se enfrenta pode ser modificado, mas nada pode ser modificado até que seja enfrentado”*

*Albert Einstein*

Após a revisão de literatura nacional e internacional na Parte I; sobre assédio moral, organização e relações de poder na Parte II; e na Parte III sobre a Legislação no mundo e no Brasil sobre assédio moral; se fez necessária a escolha dos procedimentos metodológicos para guiar a pesquisa de campo.

Neste capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos que permitiram responder a questão de pesquisa deste estudo, qual seja, investigar e analisar as ocorrências/ausências de possíveis práticas de assédio moral nas relações de trabalho no Poder Judiciário Estadual em um Estado no Norte do país, levando em conta as consequências legais, psicossociais e reflexo na saúde dos servidores que nele atuam.

Buscando responder à questão e atender aos objetivos descritos acima, foi necessário descrever as relações de poder que se estabelecem na organização em estudo, identificar casos de assédio, as origens, tipos, formas, frequência e duração desse fenômeno, investigar se a organização do trabalho e as relações de poder podem contribuir para a ocorrência de assédio moral; avaliar os reflexos desta situação na vida das pessoas assediadas, analisar a legislação vigente quanto aos direitos do assediado e as consequências legais para o assediador e para a organização, e por fim verificar os mecanismos legais e/ou administrativos para evitar e/ou amenizar este problema e propor sugestões de melhoria.

Para tanto, neste capítulo, busca-se demonstrar os passos seguidos nesta tese: tipo de pesquisa, delineamento, delimitação do estudo, local da pesquisa, população alvo, etapa exploratória, instrumentos, coleta e análise de dados.



## 5.1 TIPO DE PESQUISA

A pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso, descritivo, em que foram levantados dados quantitativos por meio de uma “*survey*”, e qualitativos por meio de entrevistas e em que se usou análise de conteúdo.

Na primeira fase da investigação, para proporcionar uma visão geral, foi aplicado um questionário a um número limitado de servidores para verificar se o instrumento estava adequado, claro e que possibilitasse obter as respostas julgadas necessárias para identificar e entender o assédio moral, que será explicitado mais adiante, na página 115.

O estudo se caracteriza como estudo de caso de uma Instituição Pública, no caso o Tribunal de Justiça de um Estado Brasileiro, envolvendo a sede, a comarca da capital e as comarcas no interior do Estado. O estudo de caso tem por objetivo aprofundar a descrição de determinada realidade. Os resultados podem proporcionar a formulação de proposições e teorias para o estudo em outras realidades (TRIVIÑOS, 1992).

O levantamento de dados foi realizado por meio de pesquisa quantitativa e qualitativa. A abordagem quantitativa permite comparações, generalizações, por meio de dados padronizados, e análise baseada em uso de estatísticas. Para Richardson *et al.* (2008), na pesquisa quantitativa são usados instrumentos que possibilitem quantificação, como *survey* e seu tratamento por meio de técnicas estatísticas, para garantir maior precisão dos resultados, evitando distorções de análise e interpretação, possibilitando uma margem de segurança quanto à sua significância.

A abordagem qualitativa permite a compreensão detalhada dos significados e características, análise dos aspectos implícitos, entranhados na questão de pesquisa, permitindo fazer inferências. Para Richardson *et al.* (2008), a análise

qualitativa pode ser caracterizada como uma tentativa de compreensão detalhada dos significados e características apresentada pelos entrevistados.

Enquanto os dados qualitativos apresentam maior possibilidade de aprofundamento das interpretações das informações obtidas, os dados quantitativos possibilitam a consulta ao maior número de sujeitos, o uso de estatística para as análises das informações obtidas (MALHOTRA, 2006; MARCONI e LAKATOS, 2009a).

Nas entrevistas realizadas foi utilizada técnica de análise de conteúdo, definida por Bardin (2010), Guerra (2012) como um conjunto de técnicas de análise de comunicações voltadas à explicação, esclarecimento do conteúdo das mensagens e expressões que possam ser aplicadas ao objeto da pesquisa.

Logo, este estudo se caracteriza como um estudo de caso, descritivo, de caráter quantitativo e qualitativo, utilizando a técnica de análise de conteúdo.

## 5.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Neste item são apresentados os passos seguidos desde a elaboração do instrumento de coleta de dados, o pré-teste do instrumento e a validação do mesmo.

A pesquisa quantitativa consistiu em uma *survey* para mapear e caracterizar o número de casos de assédio moral, como acontecem; bem como tipos e atitudes que o configuram na população escolhida, estudando uma amostra dessa população, e depois como investigação interpretativa, buscou-se identificar e explorar a essência das experiências descritas pelos servidores no que diz respeito ao assédio moral.

Iniciou-se com levantamento de dados quantitativos a fim de estabelecer uma amostra de respondentes e de estabelecer os contornos do campo, depois se

usou a pesquisa qualitativa para conhecer em maior profundidade a problemática do assédio moral por meio de respondentes que aceitaram serem entrevistados no momento da aplicação do questionário.

Pressupunha-se que, na medida em que os relatos se repetissem, chegaríamos ao esgotamento das possibilidades de respostas diferentes.

### 5.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO, LOCAL DA PESQUISA E RESPONDENTES

A pesquisa foi realizado no Poder Judiciário de um Estado no Norte do Brasil, que tem como finalidade principal a prestação de serviço jurisdicional à sociedade. Os servidores desse órgão constituem um grupo bastante heterogêneo, com grau de instrução desde ensino fundamental até mestrado e doutorado, com peculiaridades inerentes às atividades jurisdicionais, dentro da realidade do Estado.

Foi escolhido esse órgão por interesse da pesquisadora, que é servidora pública e pela estrutura do órgão, além da abertura da direção para a realização da pesquisa.

O pré-teste foi realizado com servidores do Poder Judiciário da capital do Estado. Foram enviados 20 questionários, como demoraram a responder, foram enviados mais dois lotes de 20, totalizando 60 questionários. Foram respondidos 48 questionários, representando um índice de 80%, que pode ser considerado muito expressivo. Três questionários foram invalidados por não haver resposta, ou estar incompleto. Por ser um tema bastante polêmico, acredita-se que algumas pessoas tenham ficado inibidas em responder, com medo de se expor ou mesmo de poderem ser identificadas, mesmo que tenha sido garantido o anonimato.

Dos questionários válidos, 24 foram respondidos por homens e 21 por mulheres. Desse total, 34 têm mais de 30 anos. Predomina a etnia branca (24) e pardos (15). Quanto ao estado civil 35 são casados ou vivem em união estável. Observa-se a predominância de escolaridade elevada, sete com curso superior e

27 são pós-graduados (especialização, mestrado ou doutorado). Vinte um (21) respondentes trabalham há menos de 10 anos na administração pública, e o restante 24 entre 11 a 40 anos. Mesmo que predomine formação de nível superior, 28 são concursados para nível médio e fundamental e 15 para nível superior, sendo 21 subordinados a alguma chefia, e 24 ocupam cargo de chefia. Do total, 27 são lotados na área meio e 18 na área judiciária (cível, criminal, família e sede do Judiciário).

Com as observações feitas foi reestruturado o questionário para chegar ao formato final.

Para a realização da pesquisa foi solicitada autorização para aplicar o instrumento de pesquisa, e foi solicitada a disponibilização dos e-mails dos servidores, para que os mesmos recebessem o *link* da pesquisa e pudessem responder sobre possíveis práticas de assédio moral nas relações de trabalho desse órgão.

O instrumento foi enviado aos e-mails dos servidores, agrupados de forma que no momento que fosse enviado o *link* o sistema não entendesse que se tratava de *spam*, portanto o *link* foi encaminhado por e-mail para grupos, o que não deu bom resultado. Foi necessário enviar por e-mail em grupos de 20 (vinte) até atingir a população de 2.551 servidores concursados e comissionados, com pedido de confirmação de leitura, para garantir que os mesmos haviam recebido (mesmo que não fossem garantidas 100% das confirmações). Constatou-se que a confirmação de leitura era muito pequena em relação à população de servidores, e optou-se por postar diariamente no mural de recados do servidor, para que atingisse o máximo de possíveis respondentes. Ocorre que conforme fossem postados os recados, o aviso da pesquisa ficava no final, e poucos servidores acessavam esse mural de recados até o fim. Outra limitação era a indisponibilidade de recurso tecnológico para saber quantas pessoas acessavam o *link* de pesquisa.

Em um segundo momento foi solicitado ao dirigente do Departamento de Recursos Humanos que o *link* da pesquisa fosse disponibilizado no portal do servidor, no “destaque” na *intranet*, para obter um número maior de respondentes, mas o pedido foi negado, e mantivemos a postagem diária no mural de recados.

Para obter maior participação, foi formalizado um pedido ao Desembargador Presidente, para que autorizasse a colocação do *link* da pesquisa na *intranet* do órgão, para que os servidores tomassem conhecimento e participassem da pesquisa. A autorização foi dada no final do mês de agosto/2012 e a partir desse momento, foi enviado o *link* (<http://enquetes.sphinxnaweb.com/marlene-ro/pesquisamarlene2/pesquisamarlene2.hyp>), por e-mail, aos 2.551 servidores, e o *link* foi postado na *intranet* do site do Poder Judiciário, com um contador para apurar os acessos, o que aumentou consideravelmente o número de respondentes. Em 20 de novembro de 2012 foi encerrada a fase de coleta e do total de 2.551 servidores, 933 acessaram o *link* ou confirmaram o recebimento do e-mail, tendo-se obtido 206 respondentes.

Durante o período que esteve disponível o questionário na *intranet* do órgão, é interessante registrar que esta pesquisadora recebeu vários e-mails dos servidores, reconhecendo a importância do tema da pesquisa no Poder Judiciário, mas que não se sentiam à vontade para respondê-la, não por não confiarem na ética da pesquisadora, mas porque tinham medo, que de alguma forma estranha ao processo, o Tribunal de Justiça, tivesse acesso a esses dados e caísse em mãos erradas.

Foi explicado que para garantir o anonimato foi contratada a Sphink do Brasil, sediada em Porto Alegre que faz pesquisas para diversos órgãos e empresas no nosso País e na França. Os dados coletados através do *link* eram enviados a Porto Alegre/RS e mantidos em sigilo, mas mesmo assim, alguns servidores persistiram na decisão de não responderem. Talvez esse temor, tenha sido responsável pelo baixo número de respondentes à *survey* e na participação na segunda fase da pesquisa.

O segundo instrumento de pesquisa constituiu-se de um roteiro de entrevista, considerando os elementos característicos do assédio moral, de forma a aprofundar a “leitura” sobre as práticas de assédio moral, bem como a repercussão na vida do assediado. Os participantes desta segunda fase foram os que aceitaram participar na *survey* e deixaram o contato para posterior entrevista.

A *survey* foi realizada no segundo semestre de 2012 (de 01 de julho de 2012 a 20 de novembro de 2012), e a segunda fase teve início tão logo os respondentes deixavam o contato para participar da entrevista pessoal, o que ocorreu em agosto de 2012, portanto simultaneamente. Na *survey* foi solicitado aos respondentes que relatassem situações de assédio moral que vivenciaram ou tinham conhecimento, perguntas complementares em relação aos assediadores, definição e práticas de assédio, tipos, formas e frequência do assédio; como os respondentes viam o seu ambiente de trabalho, e se e como esse fenômeno afetou a saúde do servidor assediado (ANEXO B).

A expectativa em relação aos participantes no caso da *survey* era um número maior, tendo em vista o número de servidores que o órgão possui. Do total de 2.551 (dois mil, quinhentos e cinquenta e um) servidores concursados e comissionados de livre nomeação e exoneração<sup>45</sup>, somente 933 servidores confirmaram os e-mails e acessaram o *link* na intranet do órgão, registrado através de um contador, e o retorno chegou a 206 respondentes, o que representa 8,17%, sendo que sete respondentes não aceitaram participar da pesquisa e um foi considerado incompleto, portanto 198 foram considerados válidos.

Os respondentes da primeira fase foram acessados de forma aleatória solicitando que assinassem o termo de consentimento para participar da *survey*, podendo ser da área meio (administrativa) e/ou da área fim (judiciária) e a segunda fase foi realizada com os servidores que se dispuseram a participar da entrevista pessoal, que atendessem ao critério de terem sido assediados ou presenciado práticas de assédio.

Sabia-se de antemão da dificuldade de encontrar colaboração para as entrevistas. Para o convite buscou-se no instrumento de coleta respondido, os que cumpriram os critérios, isto é, terem sido assediados ou terem presenciado práticas de assédio, e que aceitassem o convite para participar da segunda fase do estudo. Foi explicado o objetivo e o que implicaria sua participação, resguardando sempre o anonimato dos mesmos.

---

<sup>45</sup> Sistema Integrado de Recursos Humanos, 2012

A tabela 1 foi elaborada com objetivo de caracterizar os entrevistados da segunda fase da pesquisa, no que se refere ao aprofundamento das informações, daqueles que se dispuseram a receber a pesquisadora.

| Identificação | sexo | idade | estado civil  | etnia          | escolaridade                 | carreira            | status organizacional                                  | lotação         | tempo de serviço | data entrevista |
|---------------|------|-------|---------------|----------------|------------------------------|---------------------|--|-----------------|------------------|-----------------|
| Germano       | mas  | 36    | União estável | Branca         | Pós-graduação-especialização | Técnico nível médio | Cargo de chefia  | Área meio       | 16 anos          | 12/08/2012      |
| Monique       | fem  | 27    | Casada        | Branca         | Pós-graduação-especialização | Técnico nível médio | Não ocupa cargo  | Área judiciária | 3 anos           | 25/11/2012      |
| Valentine     | fem  | 41    | Solteira      | Afrodscendente | Graduação                    | Técnico nível médio | Não ocupa cargo  | Área judiciária | 7 anos           | 26/11/2012      |
| Pierre        | mas  | 55    | União estável | Branca         | Pós-graduação-mestrado       | Nível superior      | É responsável por várias pessoas, mas não ocupa cargo. | Área judiciária | 21 anos          | 27/11/2012      |
| Francine      | fem  | 44    | Divorciada    | Parda          | Pós-graduação-especialização | Nível superior      | Cargo de chefia  | Área meio       | 29 anos          | 29/12/2012      |

**Tabela 1 - Caracterização dos entrevistados**

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da *survey*



Do total de 198 respondentes considerados válidos, somente cinco se dispuseram a participar da segunda fase. Desses, três possuem pós-graduação *lato sensu*, um pós-graduação *stricto sensu* e um graduação completa, três estão lotados na área judiciária e dois na área meio administrativa. Embora já sabendo a lotação específica do entrevistado, preferiu-se deixar de forma bem genérica para que o entrevistado não viesse a ter sua situação de assédio agravada. Desses, dois estão a menos de 10 anos no Poder Judiciário e três a mais de 15 anos. Dos entrevistados dois ocupam cargo de chefia, um é responsável por vários servidores, mas não ocupa cargo de chefia, e dois não ocupam cargo, três são concursados para nível médio e dois para nível superior.

O contato com os servidores que aceitaram participar da entrevista pessoal foi realizado por telefone e a entrevista foi marcada em local, horário e forma (se pessoal ou através de chat) a seu critério. Algumas entrevistas (três) foram realizadas por chat a pedido do próprio respondente, as demais ocorreram em salas confortáveis que garantiam a privacidade e sem interrupções, longe do ambiente de trabalho, escolhidos pelos entrevistados, seja residência, ou outro local, inclusive a pesquisadora deslocou-se ao interior do Estado, para realização de uma entrevista. Todas foram gravadas com autorização dos participantes e logo transcritas, para posterior análise e elaboração das categorias e subcategorias das entrevistas.

Na medida em que se tornou necessário optou-se por entrevistas por meio virtual utilizando o programa MSN Messenger, para aqueles que tinham familiaridade e se sentissem à vontade com esta forma de entrevista (2). Oliveira (2009) citando Bourdieu (1999) considera que o processo de pesquisa qualitativa pode obrigar o investigador a reajustar seus propósitos, hipóteses e estratégias de contato, em função das dificuldades com horário, local, disponibilidade do entrevistado.

Oliveira (2009, p. 142) destaca que “a distância física elimina a possibilidade de acompanhar também a linguagem corporal, alterações na voz, momentos de hesitação e euforia”, mas que pode ser percebido quando o pesquisador também

está familiarizado com a comunicação virtual, o diálogo se torna descontraído, quando incorporam símbolos, figuras e expressões, proporcionando maior proximidade entre o pesquisador e o pesquisado. A entrevista *online* pode ser organizada em uma forma síncrona, isso fica muito próximo da troca verbal em uma entrevista cara a cara (FLICK, 2009).

Outra forma de coleta de dados foi a pesquisa documental, que visava obter documentos na Junta Médica e Núcleo Psicossocial do Poder Judiciário Estadual em relação às doenças do trabalho reconhecidas como oriundas do assédio moral. Além disso, os acompanhamentos que autorizaram o afastamento do servidor por problemas de saúde e que são classificadas pela Organização Internacional do Trabalho e legislação brasileira e internacional como doenças oriundas do trabalho.

Externamente buscou-se informação no Centro Estadual de Referência em Saúde do Trabalhador (CEREST) e Superintendência Regional do Trabalho e Emprego (SRTE), para identificar os atendimentos e/ou registros de denúncia associados aos servidores assediados do órgão pesquisado.

Na visita realizada a estes órgãos constatou-se que os mesmos não mantinham controle de dados relacionados a casos de assédio moral em organizações privadas ou públicas. Assim como também na Junta Médica do Poder Judiciário e do Estado não havia registros de licenças médicas atribuídas a assédio moral.

#### 5.4 A CONSTRUÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE PESQUISA

Para a coleta de dados primários privilegiou-se a **survey** enviado ao total de servidores do Tribunal, elaborado com perguntas abertas e/ou fechadas como objetivo de levantar o número de ocorrência/ausência de servidores que sofreram com algum tipo de assédio, verificando o tipo e forma de assédio praticado, a

frequência com que esse fenômeno ocorre e sua duração, para verificar diferentes níveis de gravidade e qual classe de servidores é mais atingida.

O instrumento utilizado foi adaptado de Leymann (1990), Einarsen (1994), Margarida Barreto (2000) e Nunes (2011), mas tendo em vista as características da população pesquisada foi pré-testado.

No instrumento não é usada a palavra assédio, para evitar influenciar a resposta. Buscou-se identificar as formas de assédio, pela afirmação de comportamentos diretos (agressão verbal, intimidação, etc.) e indiretos (isolamento social, pressão, etc.). Para entenderem os tipos de assédios estes estão contidos no instrumento de coleta de dados, bem como frequência, duração e reflexo na saúde do servidor.

Simultaneamente à aplicação do questionário, os respondentes que vivenciaram ou vivenciam o fenômeno, que se dispuseram a participar da segunda fase, foram entrevistados por meio de um “roteiro de entrevista” (APÊNDICE C), que exige determinadas informações, mas que durante a entrevista a questão pode ser reformulada e adequada a compreensão do respondente no momento.

O roteiro de entrevista abordou a trajetória profissional, os momentos em que o participante sofreu o assédio, as características, identificação do assediador, seu comportamento com o servidor, o como afetou sua saúde, atitudes tomadas pelo servidor diante do assédio moral, e o quanto isso afetou sua atividade na organização (ANEXO C).

As entrevistas tiveram uma duração de aproximadamente uma hora e meia. Afiançou-se aos participantes que os dados seriam tratados sem a identificação dos mesmos e também no que se refere a lotação para evitar qualquer retaliação ou perseguição posterior. Assim, os assediados serão identificados na análise dos dados com nomes fictícios como: Germano, Monique, Valentine, Pierre, Francine para as entrevistas em profundidade e para as questões abertas da *survey* foram identificados como S1, S2, S3, ..... etc..

Marconi e Lakatos (2009b) destacam que uma entrevista é considerada um instrumento básico de coleta de dados que tem como foco a obtenção de informações em profundidade sobre um determinado tópico. Para Moron (1998) em

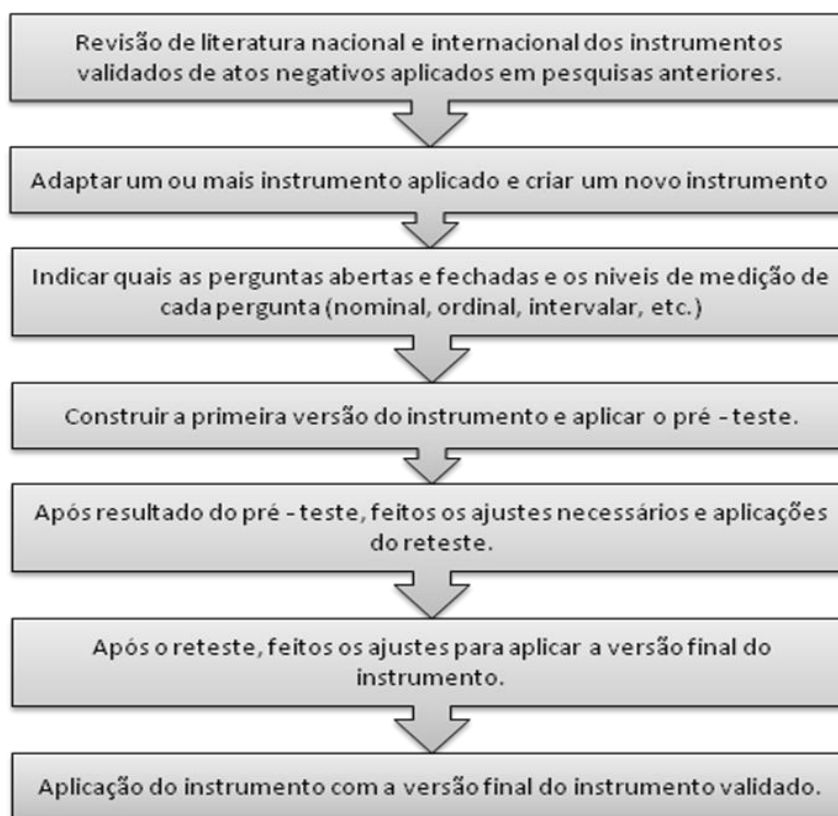
uma entrevista em profundidade, o pesquisador interroga o respondente, utilizando para tanto um “roteiro”, reformulado para adequá-la ao momento.

As entrevistas foram analisadas por meio da técnica de análise de conteúdo, que pode ser definida como um conjunto de técnicas de análise de comunicações voltadas à explicação e sistematização de conteúdo das mensagens e expressão do conteúdo (BARDIN, 2010). Foi utilizada a análise categorial, que funciona por desmembramento do texto em unidades, em categorias segundo reagrupamentos análogos, cuja análise de conteúdo contribui para o enriquecimento da leitura, descoberta de conteúdos e esclarecimentos de relações não explicáveis somente pela leitura (BARDIN, 2010).

Para análise temática do conteúdo foram seguidas as orientações de Bardin (2010), Guerra (2012) leituras flutuantes sucessivas das entrevistas transcritas para se identificar unidades de significado relacionadas com os objetivos do estudo. A partir desse processo foram estabelecidas as categorias de análise, dentro de cada uma das quais se agruparam, as ideias-chave extraídas da fala dos participantes.

## 5.5 DESENHO DO QUESTIONÁRIO

O passo a passo da construção da *survey* foi decorrente da questão de pesquisa, objetivos e de revisão de literatura nacional e internacional, com o intuito de compor um instrumento de coleta de dados que permitisse responder a questão de pesquisa e os seus objetivos.



**Figura 2 - Passos na construção de questionário adaptado**

Fonte: elaborado pela autora

Optou-se por construir uma *survey* com questões adaptadas (APÊNDICE A) de um instrumento já validado utilizado em estudos anteriores de Leymann (1990) o LIPT (Leymann Inventory of Psychological Terrorization)<sup>46</sup>, que continha 60 formas de comportamentos e ações hostis; NAQ\_R – “*Negative Acts Questionnaire Revised*”<sup>47</sup>, Stale Einarsen, Raknes, Matthiesen e Helleosoy (1994)<sup>48</sup> e revisado por Einarsen e Raknes (1997, in Einarsen & Hoel, 2001)<sup>49</sup> composto de 29 atos negativos; de Margarida Barreto (2000)<sup>50</sup>, e Thiago Nunes(2011)<sup>51</sup>, previamente

<sup>46</sup> Inventário de terror psicológico de Leymann (tradução livre)

<sup>47</sup> Questionário de Atos Negativos Revisados (tradução livre)

<sup>48</sup> Elaborado na Noruega por Stale Einarsen, Raknes, Matthiesen e Helleosoy (1994) e revisado por Einarsen e Raknes (1997; in Einarsen, & Hoel, 2001)

<sup>49</sup> O instrumento original em sua primeira parte avalia a exposição a atos negativos no trabalho potenciais de assédio moral, durante os últimos meses, em uma escala tipo *Likert* de cinco pontos (nunca, de vez em quando, mensalmente, semanalmente e diariamente).

<sup>50</sup> No estudo desenvolvido por Margarida Barreto, em sua dissertação de mestrado, onde entrevistou 2.072 pessoas, de 97 empresas de grande, médio e pequeno porte dos setores químico, farmacêutico, plástico e similares de São Paulo e região, constatou que 42% dos entrevistados sofreram alguma forma de humilhação e constrangimento no trabalho, no site [www.assediomoral.org.br](http://www.assediomoral.org.br).

testado pelos autores, ampliado com objetivo de melhor atender aos interesses da pesquisa, finalizando com 63 (sessenta e três) atos negativos, portanto sendo necessária a aplicação do pré-teste, reteste e validação.

O instrumento aplicado pode não apresentar todas as formas de assédio, pois há diferenças organizacionais, regionais ou nacionais de comportamentos considerados agressivos ou não (MACIEL; GONÇALVES, 2008).

Seguindo o entendimento de Straub (1989), quando se utiliza questões já validadas que são adaptadas, é necessário um novo teste de validação. Moron (1998) afirma que é importante utilizar mecanismos de pesquisa válidos e confiáveis, os quais permitam a generalização dos resultados e conseqüentemente a aplicação dessa mesma metodologia em diferentes amostras. Ressalta ainda, que é preciso cuidar para não exagerar nos controles, com risco de que a realidade pesquisada seja abstraída em demasia.

A *survey* busca caracterizar o número de casos, identificar as origens, tipos, frequência e formas de assédio, reflexo na saúde da vítima, bem como ações de esclarecimento do fenômeno na organização do trabalho. As formas de prática de assédio moral estão divididas em: atitudes em relação às atribuições ou tarefas e vida profissional, atitudes extremas da chefia, situações que atacam a reputação social, atitudes pessoais e de comunicação. A *survey* é composta de 53 questões, sendo que dessas, 46 eram questões fechadas, 21 eram para os respondentes complementar caso a situação não fosse descrita nas questões fechadas ou mesmo houvesse informação complementar importante, mas não eram obrigatórias as complementações; e 7 questões eram abertas para obter o máximo de informação possível dos respondentes.

Na revisão teórica foram mencionadas as formas de comportamentos e ações hostis de Leymann (1990), Einarsen (2005) e Hirigoyen (2005). Em nossa categorização utilizamos a classificação de Hirigoyen (2005) em 4 (quatro) grandes categorias: deterioração proposital das condições de trabalho, isolamento e recusa de comunicação, atentados contra a dignidade, violência verbal, física e sexual.

---

<sup>51</sup> Dissertação realizada da Universidade Federal de Santa Catarina, com 279 respondentes, servidores docentes e técnico-administrativos.

As questões são compostas de um rol de atos negativos divididos em atitudes da chefia em relação às atribuições ou tarefas e a vida profissional dos respondentes, atitudes extremas da chefia, situações que atacam a reputação tanto pela chefia como por outras pessoas, e atitudes pessoais e de comunicação. Fazem parte também um rol de situações que dizem respeito ao ambiente de trabalho, gestão, organização e condições físicas e por fim sintomas causados pelo assédio moral que afetam à saúde da vítima.

As questões foram elaboradas em escala *Likert* com valores variando de 1 (nunca) a 5 (diariamente), para verificar a frequência e intensidade dos atos negativos, ambiente de trabalho, gestão, organização, condições físicas e sintomas decorrentes do assédio moral que afetam a saúde da vítima.

Com base nessas respostas foi realizada uma análise de fidedignidade para validação do instrumento, usando o coeficiente do *Alpha de Cronbach*, que utiliza o método de consistência interna (Malhotra, 2006). Esse coeficiente quanto mais próximo de 1 for o valor do *Alpha de Cronbach*, maior será a consistência interna do instrumento utilizado, cuja “medida de confiabilidade que varia de 0 a 1, onde os valores de 0,60 a 0,70 são considerados o limite inferior de aceitabilidade” (HAIR *et. al.*, 2009, p.90).

Ainda para as questões que foram elaboradas em escala *Likert*, foi realizada análise fatorial. Segundo Hair *et al.* (2009), análise fatorial tem dois objetivos: identificar a estrutura resumindo os dados ou simplesmente, a redução dos dados. Corrar *et al* (2012), para trabalhar análise fatorial é necessário percorrer alguns passos: cálculo da matriz de correlação, extração dos fatores, rotação dos fatores, cálculo dos escores.

A análise fatorial (AF) visa obter melhor compreensão dos fatores ou dimensões que expliquem as correlações entre as variáveis estudadas (SILVA e BECKER, 2012).

Nas questões abertas da *survey* e nas entrevistas foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, através do software Atlas TI, versão 6.0.15. Foi necessário ordenar e estabelecer as categorias para dar início à análise das questões fechadas e abertas da *survey*, e nas entrevistas, para mensurá-los e interpretá-los.

Dessa forma, através das questões abertas da *survey* e das entrevistas, buscou-se analisar de forma minuciosa a ocorrência de assédio moral no Poder Judiciário.

Na *survey* foram colocadas questões biosociodemográficas e laborais, tais como idade, gênero, estado civil, etnia, escolaridade, tempo de serviço na administração pública, carreira, lotação e *status* organizacional, de modo a caracterizar os respondentes e utilizar as variáveis em comparações relacionadas ao tipo, forma de assédio moral, entre outras variáveis principais (APÊNDICE B).

Foi solicitado que o respondente definisse assédio moral, e que indicasse se já havia sido vítima de assédio ou presenciara algum, a frequência, duração, número de pessoas envolvidas, os agressores e tipo de assédio (ascendente, horizontal, descendente ou misto). A *survey* contém nove perguntas dicotômicas, com duas perguntas onde o respondente devia indicar se praticou assédio moral, e sete questões abertas complementares às questões dicotômicas e uma pergunta para quem sofreu assédio moral, que definisse em uma palavra. Colocou-se sempre a opção “outros”, que quando marcada abre a opção “qual(is)” para que o respondente pudesse expressar com suas palavras (APÊNDICE B).

Parte do instrumento se refere à saúde do servidor, se e quanto o fenômeno afetou a saúde, quais as consequências. Quatro questões foram incluídas, relacionadas à saúde do servidor, sendo três perguntas respondidas em escala dicotômica (sim ou não), nas quais foi inserida uma pergunta aberta para que o respondente pudesse completar e informar quais as doenças que já tinha antes do ingresso no serviço público e as que adquiriu, sendo que uma pergunta referente aos sintomas foi incluída em uma escala tipo *Likert* de cinco pontos (nunca, raramente, de vez em quando, várias vezes por semana e diariamente), para identificar a frequência e intensidade do assédio moral. Esta parte do instrumento avalia as consequências da conduta do assediador (es), e a repercussão do assédio na saúde da vítima (APÊNDICE B).

A parte específica para avaliar e caracterizar a exposição a atos negativos no trabalho durante o período em que sofreu o fenômeno, sem a utilização do termo assédio moral. Em uma escala tipo *Likert* de cinco pontos (nunca, raramente,



de vez em quando, várias vezes por semana e diariamente), sem restrições de idade e sexo, para avaliar tanto a frequência como a intensidade das formas de assédio.

O instrumento constituiu-se de 67 (sessenta e sete) atos negativos, nele se teve o cuidado de não incluir dois atos negativos em um só (*double-barrelled questions*), pois poderia induzir as respostas, e por ocasião do tratamento da informação, não seria possível, determinar qual dos atos negativos foi respondido. Esta parte do instrumento avaliava a conduta do assediador (es), e a repercussão do assédio (APÊNDICE B).

O instrumento tinha a finalidade de avaliar a orientação recebida pelos servidores sobre assédio moral e qual a expectativa dos mesmos. Foram inseridas 3 perguntas dicotômicas, com perguntas abertas complementares a respeito do tema (APÊNDICE B).

O instrumento contemplou também questões sobre gestão, posto de trabalho, as condições físicas do local, a organização do trabalho, sendo algumas questões em escala nominal e as demais em uma escala tipo *Likert* de cinco pontos (nunca, raramente, de vez em quando, várias vezes por semana e diariamente), para avaliar a frequência e a intensidade, e somente uma questão aberta “Que aspectos positivos você identifica no seu trabalho?” (APÊNDICE B).

O instrumento de pesquisa com o auxílio do programa Sphinx, visou responder os objetivos estabelecidos na proposta de tese conforme quadro abaixo:

| <b>Objetivos específicos</b>   | <b>Coleta informações</b>   |
|--|---|
| <b>Informações gerais de cada servidor.</b>  | As questões de 1 a 9 para aferir os dados biosociodemográficos, tais como idade, sexo, estado civil, etnia, grau de instrução, tempo de serviço público, carreira, lotação e <i>status</i> ocupacional.   |
| <b>Caracterizar o número de casos de assédio moral no Poder Judiciário do Estado de Rondônia</b>                               | Para atender esse objetivo foram fundamentais as respostas das questões 10, 11, 12, 13 e 15   |
| <b>Identificar as origens, tipos, formas, frequência e duração de assédio moral no Poder Judiciário do Estado de Rondônia.</b> | As questões 25 e 26 buscam identificar as origens, tipos e frequência dessa violência moral e as questões 14, 22, 23 e 24 são relevantes na busca dos tipos e as questões 16, 17, 18 e 19 as formas, as questões 20 e 21 a duração e frequência da violência que ocorrem no contexto social e organizacional. |
| <b>Identificar se a organização do trabalho e as relações de poder estão associadas à sua ocorrência.</b>                      | As questões 25, 28, 31, 32, 33, 34, 35, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47 e 48 buscam saber as causas.   |
| <b>Avaliar os reflexos desta situação na vida dos servidores e na instituição como um todo.</b>                                | As preocupações com o cumprimento de metas acabam por atingir tanto o trabalhador como a organização. As questões 28 49, 50, 51, 52 busca avaliar os impactos que esse fenômeno provoca na vida e saúde dos servidores consequentemente impacta na organização.   |

**Quadro 2 - Questões referentes aos objetivos da pesquisa**

Fonte: elaborado pela autora

## 5.6 PRÉ-TESTE E RETESTE

O pré-teste foi realizado logo após a adaptação do instrumento de coleta de dados, com intervalo de trinta dias, entre as duas aplicações, para permitir adequação e análise de confiabilidade do instrumento. Os critérios utilizados para escolha dos respondentes foram os de apresentar características

biosociodemográficas semelhantes, tempo mínimo de 5 anos de atuação na administração pública, pertencentes aos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário.

Foi enviado o questionário por meio eletrônico a 60 participantes, que era acessado pelo respondente através de *link*, do Google *docs*, onde foi explicado que se tratava de um pré-teste e para apontar todas as dificuldades encontradas no momento de preenchimento do questionário, quanto a clareza, sequência, eliminação ou alteração de questões, ou mesmo acrescentar alguma outra questão. As críticas ou sugestões precisavam ser relatadas para aperfeiçoamento e compreensão do instrumento. Após o preenchimento e o recebimento das críticas e/ou sugestões houve uma discussão entre a pesquisadora e os respondentes, realizada pessoalmente, através de telefone e em alguns casos por MSN.

O instrumento foi composto com nove perguntas de informações gerais (idade, sexo, estado civil, etnia, escolaridade, tempo de serviço na administração pública, carreira, lotação e *status* organizacional), 17 perguntas de conhecimento sobre o que é assédio moral e quem são os agressores, 67 sobre formas de assédio/situações vivenciadas, e 36 sobre quanto isso afetou a sua saúde, 27 sobre direção, organização e condições físicas do ambiente de trabalho, em escalas dicotômicas, nominal e escala tipo *Likert* de cinco pontos (nunca, raramente, de dez em quando, várias vezes por semana e diariamente), com questões fechadas e abertas, que auxiliaram na compreensão do fenômeno estudado e no cruzamento de dados, identificação dos tipos e formas de assédio, incidências em relação a idade, sexo, escolaridade, lotação, etc..

A amostra foi do tipo não probabilística por conveniência, que se justifica pelo fato de a pesquisadora estar familiarizada com a população e pela acessibilidade. Foram enviados 60 questionários e retornaram 48, representando um índice de 80% que pode ser considerado expressivo, dadas as dificuldades e sugestões relatadas. Os servidores que não tiveram dificuldades e/ou dúvidas no preenchimento foram descartados do reteste. Assim, somente 15 fizeram sugestão e relataram dificuldades. Todos os servidores que participaram do pré-teste-reteste e trabalham no Poder Judiciário, prontificaram-se a participar da pesquisa.

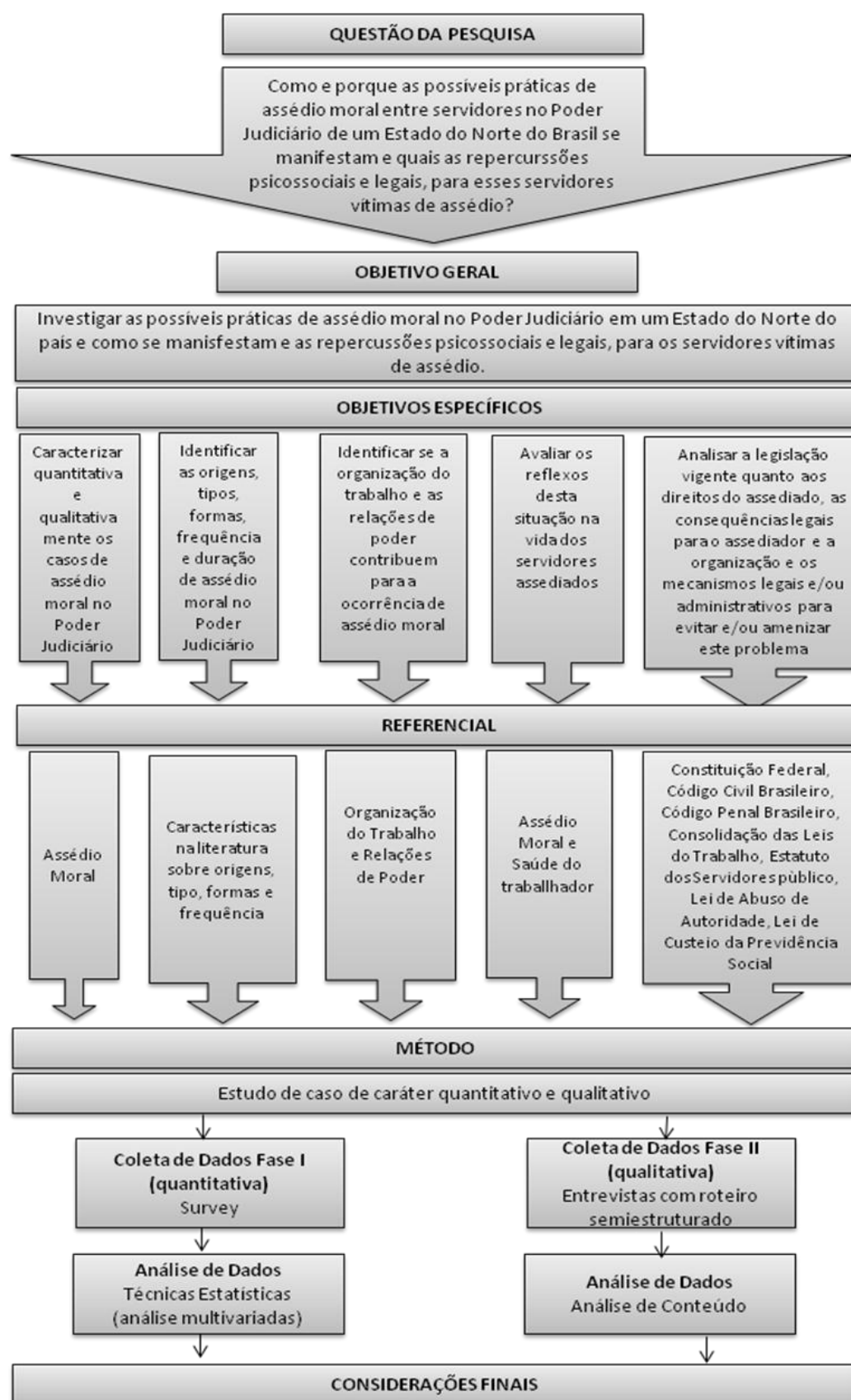
### 5.6.1 Pré-teste e Reteste

As críticas e/ou sugestões recebidas pelos participantes do pré-teste, consideradas pertinentes, no instrumento de coleta de dados, para aperfeiçoamento e compreensão com clareza da *survey*, estão demonstrados no APÊNDICE D) desta tese.

Após 30 (trinta) dias do pré-teste foi realizado o reteste e as críticas e/ou sugestões recebidas foram avaliadas e realizadas as adequações consideradas pertinentes (APÊNDICE E).

A seguir, apresenta-se o quadro sintético demonstrando a estrutura geral desta pesquisa, interligando os objetivos geral e específicos, com o referencial teórico e os procedimentos metodológicos aplicados e no capítulo V a análise dos dados coletadas na pesquisa.

## 5.7 ESTRUTURA GERAL DA PESQUISA



**Figura 3 – Estrutura geral da pesquisa**

Fonte: elaborado pela autora

## 6 CAMPO DE ESTUDO: O PODER JUDICIÁRIO

Neste capítulo apresenta-se um breve histórico das origens, finalidade e estrutura do Poder Judiciário, sua dinâmica de funcionamento e alguns aspectos jurídicos do regime dos servidores públicos.

### 6.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A administração pública passou por diversas fases, a primeira delas quando passou de administração pública patrimonialista para burocrática, na Era Vargas. A administração burocrática foi adotada para substituir a administração patriarcal, neste tipo de administração misturava-se o patrimônio privado e o público. Nessa fase, através de lei, foi definida a finalidade de cada órgão, além dos limites impostos aos servidores, ideia da carreira pública, o ingresso por concurso público, profissionalização do servidor, evidenciando assim, o princípio da impessoalidade e o combate ao nepotismo e à corrupção.

Foi nessa fase também que algumas questões ficaram mais claras na Administração Pública burocrática, como a diferença entre cargos e função, direção e chefia, a hierarquia funcional. As decisões eram centralizadas, o poder era estrutural, o controle era geral reforçado no Brasil com a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público - DASP

Mais tarde, durante a ditadura militar é inserido no texto Constitucional um novo conceito de administração pública, que transfere às organizações do terceiro setor, autarquias, fundações, empresas públicas a responsabilidade de desenvolver a atividade e função administrativa em atendimento aos interesses

públicos. Há uma preocupação com a eficiência da administração, qualidade dos serviços e redução dos custos.

A Constituição Federal de 1988 em seu artigo 37 estabelece os princípios da administração pública de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, impondo ao gestor público fazer somente o que está no ordenamento jurídico, tendo como meta a finalidade pública, respeito os valores morais e éticos, em todos os seus atos, dando eficácia aos mesmos através da publicação e gerir os recursos públicos de forma a otimizá-los, de maneira a ser eficiente, eficaz e efetivo, dando o verdadeiro sentido da administração pública gerencial.

A passagem da administração pública burocrática para a gerencial teve início a partir de 1995, no governo de Fernando Henrique Cardoso, que tinha como objetivo combater os gastos excessivos, deficiência do Estado na prestação de serviço de qualidade ao cidadão na área de políticas pública para a saúde, educação e sociais. O responsável por essa transformação foi o então ministro Luiz Carlos Bresser Pereira.

A reforma do aparelho do Estado comandada pro Bresser Pereira (1996) visava tornar a administração pública muito mais flexível, diminuir os custos, garantir um serviço de qualidade, com um servidor motivado com seu trabalho e valorizado aos olhos da sociedade.

Segundo o Ministério de Administração Federal e Reforma do Estado (MARE, 1995), o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado visava fortalecer estrategicamente o Estado, redução do Estado, controle das políticas públicas, redefinição do papel regulador do Estado, responder com agilidade às demandas sociais, recuperar a capacidade financeira e administrativa.

O Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE, 1995) buscava a revisão de normas jurídicas, concepção de novos instrumentos de gestão, uma organização da administração inovadora, descentralizada, com serviços de qualidade, voltada para resultados. O Estado deixava de ser assistencialista e paternalista e se tornava um Estado voltado para a produção de bens e serviços, com qualidade para o cidadão, muitos serviços públicos foram privatizados por não serem considerados função essencial do Estado na Constituição Federal de 1988.

Segundo Bresser Pereira (1995) o Estado seria constituído de um núcleo burocrático voltado para as funções exclusiva do governo que é o de legislar, tributar, administrar a justiça, garantir a segurança e a ordem interna, defender o país contra inimigo externo, estabelecer políticas de caráter econômico, social, cultural e do meio ambiente. Em outro núcleo que estavam os serviços que fariam parte do Estado, mas não necessariamente prestado apenas pelo Estado, como educação, pesquisa, saúde pública, cultura e seguridade social, que poderiam ser oferecidas pelo setor privado e organizações sem fins lucrativos.

Na administração pública as reestruturações das organizações governamentais ocorrem por pressão da sociedade que cobra por melhores serviços. Foi o que aconteceu com o Poder Judiciário que para atender os reclamos da sociedade tinha que combater o seu ponto mais crítico que era, e ainda é, a morosidade.

O legislador constitucional na promulgação em 1988 quis combater o ponto nevrálgico no âmbito da justiça e da administração como um todo, constando no texto da Carta Magna em seu inciso LXXVIII do art. 5º, a razoável duração do processo e os meios que garantissem a celeridade de sua tramitação, conferindo ao magistrado a resolução da lide.

Durante todo o processo de transição da administração pública burocrática para a administração pública gerencial o Poder Judiciário não se preparou para a modernização e passou a ser alvo de críticas constantes em virtude da morosidade na solução dos litígios, que chegam a um lapso temporal de 5, 10, 15 anos, provocando uma crescente insatisfação do usuário da atividade jurisdicional e com isso uma crescente necessidade de mudança, a qual adveio com a Emenda Constitucional (EC) 45, de 08 de dezembro de 2004. Emenda essa que não veio somente para reforçar garantia ao cidadão brasileiro de acesso a justiça democrática com uma decisão justa, ágil, eficiente e humanizada.

A característica da administração pública gerencial é a de modernização da gestão pública, buscando resultados, diminuição de gastos, tendo como prioridade a eficiência e qualidade dos serviços prestados à sociedade e foco no cidadão, sem deixar de fiscalizar as relações de trabalho existentes na administração.



## 6.2 BREVE HISTÓRICO DAS ORIGENS, FINALIDADE E ESTRUTURA DO PODER JUDICIÁRIO.

Desde os primórdios da história do Brasil, somente a Constituição de 1988 reforçou sobremaneira o Judiciário como poder. A história do judiciário inicia com as três cartas-régias, assinadas por *el-rei* D. João III, em Castro Verde, Portugal, em 1530. Por estas, Martim Afonso de Sousa tinha inteira jurisdição sobre todas as pessoas que nelas se achassem, poderia criar e nomear tabeliães, nomear oficiais de justiça necessários, e tinha o poder de doar terras. Com a expedição de Martim Afonso de Sousa o rei João III acelerou o processo efetivo de colonização do Brasil, instituindo o regime das capitanias hereditárias, cujo capitão-mor (ou governador) tinha seus poderes expressos em dois diplomas legais básicos, a saber: a carta de doação e a carta foral que especificavam jurisdição civil e criminal (MATHIAS, 2009).

Desde então, o Poder Judiciário passou por diversas mudanças ao longo da história brasileira. Eram criadas estruturas da organização judiciária, e depois extintas, mais tarde eram novamente incorporadas à estrutura, demonstrando a falta de autonomia e independência do Poder Judiciário frente a outros poderes. No período do Brasil colonial no regime das capitanias hereditárias, os donatários nomeavam os representantes da justiça, que passavam a exercê-la como seus representantes máximos. Os casos de lides de importância econômica representativa eram julgados pelos Tribunais da Corte de Lisboa (MATHIAS, 2009).

A organização judiciária se tornou mais complexa com a vinda da Família Real Portuguesa ao Brasil, em 1824. O Poder Judiciário continuava sob a intervenção e controle do Imperador, que poderia suspender os juízes mediante queixa, desde que ouvido o Conselho de Estado. Com a Carta Constitucional de 1824 foi criado os Poderes Judiciário, Executivo, Legislativo e Moderador e o Supremo Tribunal de Justiça. Com a Constituição Federal de 1891 os Poderes se

tornaram autônomos e independentes e o sistema judiciário brasileiro passou a se constituir em Justiça Federal (criada no ano anterior à Constituição) e Justiça dos Estados, sendo o órgão de autoridade máxima o Supremo Tribunal Federal (MATHIAS, 2009).

Na fase do entre guerras (1918 e 1939) três constituições (a de 1934, a de 1937 e a de 1946), definiram a Corte Suprema, os juízes federais e tribunais federais, os juízes e tribunais militares e os juízes e tribunais eleitorais. O Supremo Tribunal Federal passou a denominar-se Corte Suprema, reforçou-se a manutenção da justiça federal e a constitucionalização da justiça eleitoral. As Justiças dos Estados passaram a ter autonomia com as modificações promovidas e foi instituída a Justiça do Trabalho, como órgão administrativo, não integrante do Poder Judiciário (MATHIAS, 2009).

O Governo Vargas em 1937 extinguiu a Justiça Federal e a Justiça Eleitoral, passando a Justiça Estadual a julgar todos os processos que envolvessem os órgãos da administração direta e indireta inclusive da União. Passou a fazer parte do Poder Judiciário somente o Supremo Tribunal Federal, os juízes e Tribunais dos Estados, do Distrito Federal e dos Territórios; os juízes e Tribunais militares. A Constituição Federal de 1937 reduziu os poderes do Judiciário, Legislativo e ampliou os poderes do Executivo.

A Constituição de 1946 manteve o Supremo Tribunal Federal, criou o Tribunal Federal de Recursos, órgão de 2ª instância para causas da União; manteve os juízes e tribunais militares, restabeleceu a justiça eleitoral (juízes e tribunais eleitorais) e incluiu a justiça do trabalho no Poder Judiciário. O poder da Justiça Federal foi reinstituída em 1965 e novamente o Judiciário e o Legislativo tiveram redução de sua autonomia e independência, ficando ainda mais subordinados ao Executivo, com os Atos Institucionais, 2, 5 e 6 e a Emenda Constitucional n. 1 de 17 de outubro de 1969.

Em 1988 foi aprovada a Constituição Federal, também chamada de Constituição cidadã, por meio do qual o Poder Judiciário passou a ter autonomia orçamentária, administrativa e financeira. A Constituição Federal redefiniu e reorganizou as atribuições do Poder Judiciário, sendo extinto o Tribunal Federal de

Recursos e passando a ter a composição conforme artigo 92: Supremo Tribunal Federal (STF); Conselho Nacional de Justiça (CNJ); Superior Tribunal de Justiça (STJ); Tribunais Regionais Federais e Juízes Federais; Tribunais e Juízes do Trabalho; Tribunais e Juízes Eleitorais; Tribunais e Juízes Militares; Tribunais e Juízes dos Estados e do Distrito Federal e Territórios.

A justiça pode ser Especial, quando trata de matérias específicas, como a do trabalho, militar, eleitoral e a justiça comum que trata de diversas lides, podendo ser de 1ª instância, onde o juiz julga a lide, e 2ª instância quando as partes do processo discordam da decisão do juiz e recorrem à 2ª instância e outros processos que são dirigidos diretamente à 2ª instância.

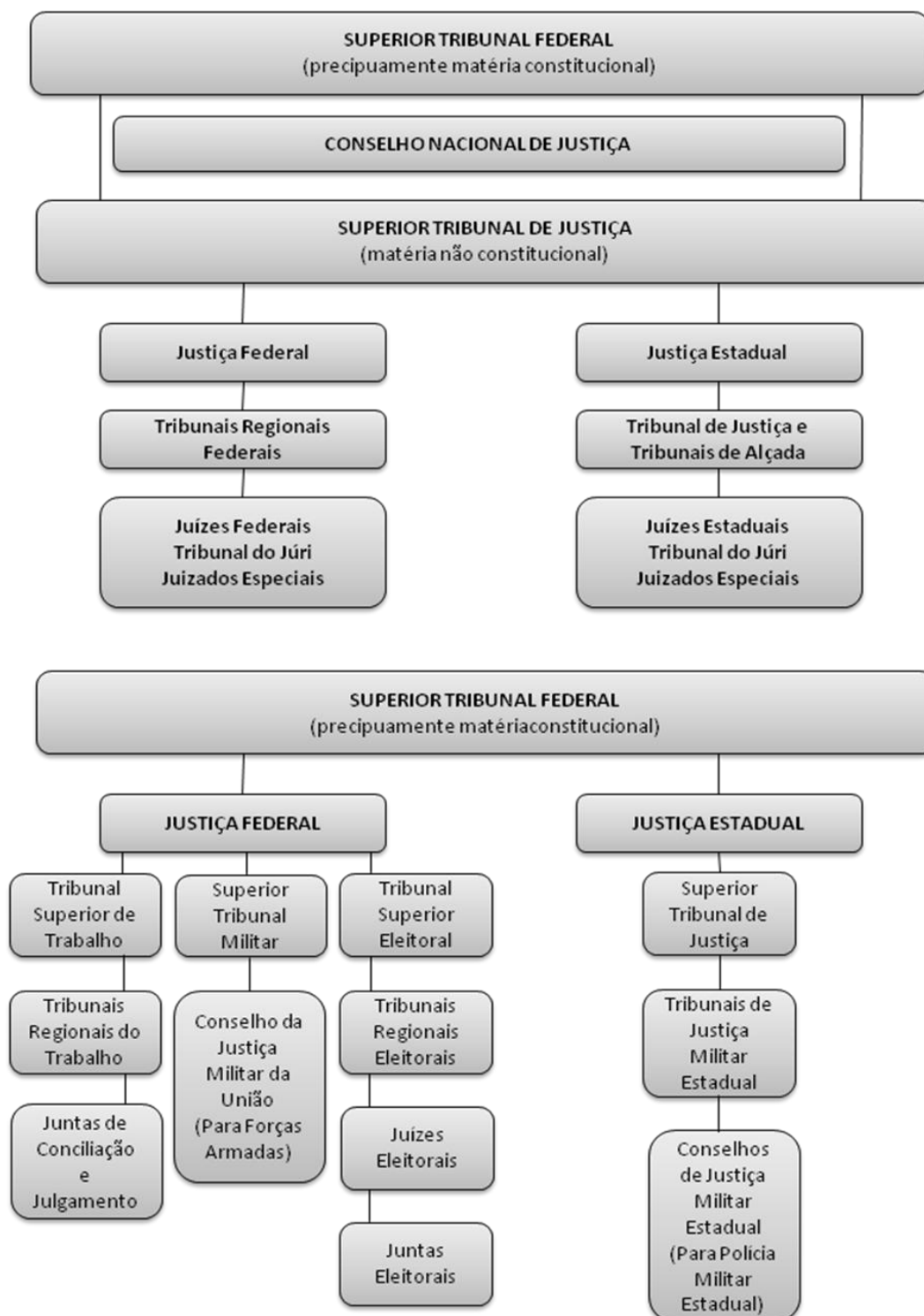
A justiça comum se divide em Federal e Estadual. A Justiça Federal julga causas que envolvam a União, autarquias, institutos, fundações ou empresas públicas federais, bem como tratados e contratos da União com organismos internacionais ou Estados estrangeiros. Cabe à Justiça Estadual o julgamento das causas que não são da competência da Justiça Federal.

Aos órgãos superiores do Poder Judiciário, como o Supremo Tribunal Federal, compete julgar causas que envolvam matérias constitucionais e ao Superior Tribunal de Justiça compete o julgamento de causas não constitucionais, que são possíveis recursos após a decisão de 2ª instância.

A Emenda Constitucional n. 45, de 08 de dezembro de 2004, deixa clara a preocupação de que a população tenha assegurado o pleno acesso à justiça em todas as fases do processo, garantindo a razoável duração do processo e os meios que garantam a celeridade de sua tramitação, tanto no âmbito judicial como administrativo.

Pelo que determina a Constituição Federal de 1988 em seu artigo 103-B, foi criado em 31 de dezembro de 2004 e instalado em 14 de junho de 2005, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ), órgão administrativo voltado à reformulação de quadros e meios no judiciário, sobretudo no que diz respeito ao controle e à transparência administrativa e processual, atuando em todo território nacional. Visa, mediante ações de planejamento, à coordenação, ao controle administrativo e ao aperfeiçoamento do serviço público na prestação da justiça ao cidadão.

Para melhor entendimento, apresentamos a organização do Poder Judiciário na figura que segue:



**Figura 4 - Organização do Poder Judiciário Brasileiro**

Fonte: Elaborado pela autora com base na Constituição Federal de 1988

### 6.3 PODER JUDICIÁRIO DE UM ESTADO NO NORTE DO BRASIL

A Constituição Federal dispõe que a Justiça Estadual é composta de duas instâncias: o Tribunal de Justiça e os Juízes Estaduais. O Tribunal de Justiça do Estado, objeto de nossa pesquisa, possui as competências definidas na Constituição Federal, na Constituição Estadual e no seu Código de Organização e Divisão Judiciária. Constitui-se:

- I – o Tribunal de Justiça;
- II – os Juízes de Direito e Juízes Substitutos;
- III – a Auditoria e Conselhos da Justiça Militar;
- IV – os Tribunais do Júri;
- V – os Juizados Especiais;
- VI – os Juízes de Paz.

O Tribunal de Justiça é o órgão do Poder Judiciário do Estado e compõe-se de 21 (vinte e um) Desembargadores. É representado pelo Presidente do Tribunal de Justiça. O Tribunal de Justiça tem a competência de, em segundo grau, revisar as decisões dos juízes de primeiro grau.

O Tribunal de Justiça é dirigido pelo Presidente, Vice-Presidente e Corregedor-Geral da Justiça, eleitos dentre seus membros mais antigos, para um mandato de dois anos, proibida a reeleição. Os órgãos que compõem o Tribunal de Justiça são:

- I – o Tribunal Pleno;
- II – o Conselho da Magistratura
- III - a 1ª e 2ª Câmaras Cíveis;
- IV – a 1ª e 2ª Câmaras Especiais;
- V – a 1ª e 2ª Câmaras Criminais;

VI – a Presidência e a Vice-Presidência;

VII – a Corregedoria-Geral da Justiça;

VIII – as Comissões Permanentes.

Compete ao Tribunal Pleno processar e julgar os conflitos de competência entre órgãos da justiça do segundo grau de jurisdição; os recursos cabíveis de despachos ou decisões do Presidente, Vice-Presidente ou Relator; mandado de segurança e “*habeas data*” (contra atos do Governador do Estado; membros do Tribunal de Justiça, inclusive de seu Presidente; mesa diretora e do Presidente da Assembleia Legislativa, do Tribunal de Contas; do Corregedor-Geral da Justiça; do Procurador-Geral do Estado, do Procurador-Geral da Justiça e do Chefe da Defensoria Pública, do Conselho da Magistratura; dos Juízes de Direito e dos Juízes Substitutos; dos Secretários de Estado); embargos infringentes e de nulidade; suspeição arguida contra desembargador, juiz e demais autoridades do Poder Judiciário; ação rescisória; revisão criminal e pedido de desaforamento; restauração de atos e as habilitações dos feitos de competência originária; os recursos das decisões do Conselho da Magistratura e do Corregedor-geral da Justiça; reclamação para a preservação de sua competência e garantia de suas decisões; ações direta de inconstitucionalidade de lei e ato normativo municipal e estadual; nos crimes comuns, os Deputados Estaduais, Vice-Governador, Juízes de Direito e membros do Ministério Públicos.

O Tribunal de Júri na sua organização, composição e competência obedece ao Código de Processo penal e funciona na sede das Comarcas. É o único órgão judicial com participação popular em que a população, representada por sete jurados, que são sorteados, julgam o seu semelhante nos crimes contra a vida (homicídio, infanticídio, aborto, instigação e auxílio ao suicídio).

O julgamento compete aos jurados, no que se refere à absolvição ou condenação do réu. A seção do Júri é presidida pelo Juiz de Direito, que após a decisão dos jurados fixa a pena em caso de condenação, ou declara a absolvição.

As Câmaras Cíveis, Especiais e Criminais, têm como suas competências<sup>52</sup>: julgar os recursos cabíveis contra decisões proferidas pelo seu Presidente ou relator contra as decisões dos Juízos Cíveis, Juízos Criminais, os recursos e as correções parciais interpostos contra decisões dos Juízes da Infância e da Juventude, excluídos os da competência do Tribunal Pleno.

Aos Juízes de Direito compete o exercício pleno da jurisdição da competência da Justiça de primeiro grau. No primeiro grau, os juízes julgam ações objeto de lide entre pessoas ou empresas. A Vara é o local onde o juiz exerce sua função dentro do fórum e o cartório (com chefe do Cartório/Escrivão e analistas judiciários). Para cada juiz, existe uma vara e um cartório e ao mesmo também incumbe exercer as funções administrativas de sua jurisdição.

Compete aos juízes das varas cíveis processar e julgar todas as ações cíveis (incluindo falências e recuperações judiciais) e nas varas criminais compete aos juízes processar e julgar todas as ações criminais, exceto aquelas de competência das varas especializadas tanto cíveis como criminais.

Nas varas de família, compete aos juízes processar e julgar causas de nulidade ou de anulação de casamento, separação judicial e divórcio, ações de investigação de paternidade, causas de interdição e quaisquer outras relativas ao Estado e à capacidade das pessoas, causas de alimentos, guarda de filhos, regime de bens do casamento, entre outras.

Nas varas da Fazenda Pública compete aos juízes processar e julgar causas de interesse da Fazenda Pública do Estado e Município, entidades autárquicas, empresas públicas, estaduais e mandados de segurança contra atos de autoridades estaduais e municipais.

Compete aos Juizados da Infância e da Juventude, ressalvada a competência das varas da família, processar e julgar os assuntos disciplinados no Estatuto da Criança e do Adolescente.

---

<sup>52</sup> Regimento Interno do Tribunal de Justiça de um Estado do Norte do País.

Na vara de Delito de Trânsito compete ao juiz processar e julgar os feitos relativos às lesões corporais e homicídios culposos decorrentes de acidente de trânsito e com eles conexos.

Compete ao juiz da Vara dos Delitos de Tóxicos processar e julgar os feitos relativos aos delitos de entorpecentes ou substâncias que produzam dependência física e psíquica. Na vara de Execuções e Contravenções penais compete ao juiz a execução da pena e seus incidentes e a correição permanente dos presídios.

Além das varas cíveis e criminais, existem o Juizado Especial Cível, objetivando uma justiça mais rápida e gratuita, a fim de solucionar lides na área cível como cobrança de pequena dívida, exigir a realização de pequenos serviços que a pessoa contratada não executou ou acidentes de carro, até o limite de quarenta salários mínimos.

No Juizado Especial Criminal são julgados os crimes de menor potencial ofensivo, considerado crimes leves, como brigas onde os envolvidos sofrem pequenos ferimentos, cuja pena é pequena e não passa de dois anos ou atropelamento em que a vítima tenha lesão leve, que resulte no pagamento das despesas médicas. Caso seja condenado, o Promotor de Justiça, propõe pena alternativa, como doar alimentos, remédios ou assistência às crianças ou aos idosos.

Atualmente o Tribunal de Justiça de um Estado no Norte do país conta com 80 varas, 19 juizados, distribuídas em 1ª, 2ª e 3ª entrâncias, 2.281 servidores concursados, 239 cargos de livre nomeação e exoneração, 120 juízes titulares, 19 substitutos e 21 desembargadores.

Com essa estrutura e o aumento das demandas judiciais, o Poder Judiciário foi se tornando lento no julgamento dos processos. A morosidade das decisões junto à sociedade e outras reclamações forçaram a mudança na Constituição Federal/1988, que desembocou na Emenda Constitucional (EC) 45/2004, com a criação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) que busca reformulação do judiciário no que diz respeito à transparência administrativa e processual, em todo o território nacional. O CNJ é responsável por uniformizar as práticas administrativas, planejamento, coordenação, controle administrativo, com metas



estabelecidas para magistrados e servidores, visando uma prestação jurisdicional célere e de qualidade ao cidadão.

A Constituição de 1988 além dos direitos já existentes trouxe os direitos de terceira geração, direitos difusos, individuais, coletivos, como do consumidor, ambiental, proteção de grupos, que assoberbou o Poder Judiciário e conseqüentemente se tornou mais lento e mais dispendioso. Por isso a necessidade de modernizá-lo.

Aos poucos o Poder Judiciário foi se adaptando à Emenda Constitucional, acelerando as decisões através das súmulas vinculantes impostas pelo Supremo Tribunal Federal (STF), reformas legislativas com abreviação do julgamento, revitalização da coisa julgada, jurisprudência dominante, súmula impeditiva de recurso, julgamento do mérito sem processo, entre outras, em harmonia com as metas estabelecidas CNJ.

A organização no Poder Judiciário está definida na Constituição Federal e na estrutura organizacional. A divisão de trabalho está fixada no Manual de Atribuições das Unidades Organizacionais do Poder Judiciário, que tem caráter normativo. Também são definidos o grau e o nível de responsabilidade administrativa, grau de descentralização e a delimitação da fronteira de exercício da autoridade e responsabilidade dos diversos órgãos dentro da estrutura organizacional. Esse manual tem como finalidade estabelecer a hierarquia e o grau de autoridade de seus membros.

As atividades diárias no Poder Judiciário são regidas por diversos manuais de procedimentos como Controle de Processo Administrativo, Sistema de Gestão de Processos Digitais, Manual de Processos 2º Grau e Turma Recursal, Manual de Processos Juizados, Manual de Processos 1º e 2º Juizados da Infância e Juventude, Manual de Processos Área Criminal, Manual de Processos Área Cível, Código de Organização Judiciária (COJE), Manual de Processos e Rotinas Corregedoria, Manual de Processos e Rotinas Gestão de Pessoas, Manual de Análise e Descrição e Especificação de Cargos e Funções (MADEC), entre outros.

A normatização dos procedimentos tanto na área judiciária, como na área administrativa, visa tornar o trabalho no Poder Judiciário mais célere e eficiente no

atendimento das necessidades da sociedade diante de um sistema assoberbado em função do crescimento das normas jurídicas, o que produziu uma sobrecarga de trabalho com o crescimento de processos judiciais.

#### 6.4 ALGUNS ASPECTOS DO REGIME JURÍDICO DOS SERVIDORES DO PODER JUDICIÁRIO

Os servidores públicos estão sujeitos às normas do Regime Jurídico Único dos servidores estaduais aos quais pertencam e precisam ser legalmente investidos nos cargos públicos, no caso, o Poder Judiciário.

O ingresso no quadro do judiciário na carreira jurídica, cargos e função, se dá através dos princípios da igualdade da acessibilidade de todos os cargos públicos, através de concurso público. Obrigatoriamente através de provas ou de provas e títulos, exceto no caso dos cargos de livre nomeação e exoneração.

Os servidores estão regidos pela Constituição Federal/1988, pelo Estatuto dos Servidores Públicos do Estado e pelo Plano de Cargos e Carreiras do Poder Judiciário. Os magistrados são regidos também pela Lei Orgânica da Magistratura Nacional (LOMAN).

A Constituição Federal assegura aos servidores públicos estabilidade que é a garantia funcional desde que aprovado no estágio probatório, após três anos de efetivo exercício, o que impede o servidor de ser exonerado do serviço público, ou perca o cargo, sem o devido processo legal. O servidor pode perder o cargo público também, quando houver sentença transitada em julgado, aposentadoria compulsória, exoneração a pedido ou morte. Essa estabilidade também é assegurada aos magistrados.

Pela Constituição Federal o Poder Judiciário dispõe de princípios e garantias para poder desempenhar sua função com isenção. Para tanto, o ingresso na carreira de juiz se dá somente por concurso público, publicidade dos atos judiciais,

vitaliciedade (art. 95), inamovibilidade (art. 93, VII), irredutibilidade do subsídio (art.37, X e XI, 39, § 4º, 150, II, 153, III, e 153, § 2º, I) proibição de exercício de outra função e proibição de exercício de atividade político-partidária.

O juiz goza de algumas prerrogativas como a vitaliciedade que é a estabilidade adquirida após aprovação no estágio probatório, igual ao servidor público. A inamovibilidade que impede a remoção do juiz, salvo quando houver interesse público obedecendo às condições previstas na Constituição Federal. A irredutibilidade do subsídio que impede a diminuição dos vencimentos. Essas prerrogativas previstas na Constituição visa dar aos magistrados liberdade e garantia para desempenhar suas funções com imparcialidade, equidade, imunidade e justiça.

Além dos direitos assegurados já mencionados acima, os magistrados e servidores têm direito remuneração, gratificações, adicionais, auxílios, férias, licenças. Os estatutos também impõem aos servidores deveres como assiduidade, pontualidade, discricção, urbanidade, obediência, zelo e lealdade.

## 7 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

*O ato de conhecer, no seu primeiro impulso, é uma descoberta plena de incerteza e de dúvida. Sua raiz é o julgamento desconfiado, seu sucesso, um acesso verificado.*

*Bachelard*

Neste capítulo, apresenta-se os resultados da pesquisa em atendimento aos objetivos propostos. Primeiro serão apresentados os resultados da *survey*, onde foram tratados os dados com estatística descritiva, análise fatorial e regressão. Posteriormente, a entrevista com a equipe do Núcleo Psicossocial do Poder Judiciário, a análise das questões abertas da *survey* e por último as entrevistas com os servidores que se dispuseram a participar da segunda etapa da pesquisa.

### 7.1 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA SURVEY

Após o levantamento de dados, partiu-se para análise dos mesmos, os quais foram submetidos a tratamento estatístico com a utilização dos softwares *Statistical for Social Sciences* (SPSS) - versão 20 (Pacote Estatístico para as Ciências Sociais) e o Microsoft Office Excel 2010, com o objetivo de efetuar diversos tipos de testes de análise.

Na tabela 2, são apresentadas as características biosociodemográficas dos respondentes, no que diz respeito a gênero, idade, estado civil, etnia, carreira, escolaridade, status organizacional, tempo de serviço na administração pública e lotação. Essa caracterização é indispensável para a contextualização dos dados.

| <b>PERFIL BIOSOCIODEMOGRÁFICO LABORAL</b>              | <b>E</b> | <b>Frequência</b> | <b>Porcentagem (%)</b> |
|--|----------|-------------------|------------------------|
| <b>GÊNERO</b>  |          |                   |                        |
| Feminino   |          | 102               | 51,52                  |
| Masculino  |          | 96                | 48,48                  |
| <b>IDADE</b>   |          |                   |                        |
| 19-28  |          | 40                | 20,2                   |
| 29-38  |          | 80                | 40,4                   |
| 39-48  |          | 42                | 21,21                  |
| 49-58  |          | 33                | 16,67                  |
| 59-68  |          | 3                 | 1,52                   |
| <b>ESTADO CIVIL</b>                                    |          |                   |                        |
| Solteiro (a)   |          | 46                | 23,23                  |
| Casado (a)   |          | 104               | 52,53                  |
| União estável  |          | 27                | 13,64                  |
| Divorciado (a)   |          | 19                | 9,6                    |
| Separado (a)   |          | 1                 | 0,5                    |
| Outro  |          | 1                 | 0,5                    |
| <b>ETNIA</b>   |          |                   |                        |
| Branca   |          | 93                | 46,97                  |
| Afrodescendente  |          | 16                | 8,08                   |
| Parda  |          | 87                | 43,95                  |
| Indígena   |          | 1                 | 0,5                    |
| Outro  |          | 1                 | 0,5                    |
| <b>CARREIRA</b>  |          |                   |                        |
| Analista Judiciário - nível superior                   |          | 56                | 28,28                  |
| Técnico Judiciário - nível médio e fundamental         | 125      |                   | 63,13                  |
| Comissionado de Livre Nomeação                         |          | 17                | 8,59                   |
| <b>ESCOLARIDADE</b>                                    |          |                   |                        |
| Ensino médio   |          | 8                 | 4,04                   |
| Nível Superior completo – graduação                    |          | 63                | 31,82                  |
| Nível Superior incompleto – graduação                  |          | 34                | 17,17                  |
| Pós-graduação – especialização                         |          | 81                | 40,91                  |
| Pós-graduação – mestrado                               |          | 11                | 5,56                   |
| Pós-graduação – doutorado                              |          | 1                 | 0,5                    |
| <b>STATUS ORGANIZACIONAL</b>                           |          |                   |                        |
| Cargo de Chefia  |          | 44                | 22,22                  |
| Não tem cargo de chefia                                |          | 95                | 47,98                  |
| É responsável por várias pessoas, mas não ocupa cargo. | 5        |                   | 2,53                   |
| Ocupa cargo, mas não chefia servidor.                  | 54       |                   | 27,27                  |

| PERFIL BIOSOCIODEMOGRÁFICO LABORAL                   | E | Frequência | Porcentagem (%) |
|--|---|------------|-----------------|
| <b>TEMPO DE SERVIÇO</b>                              |   |            |                 |
| 1-10   |   | 101        | 51,01           |
| 11-20  |   | 52         | 26,26           |
| 21-30  |   | 39         | 19,7            |
| 31-40  |   | 6          | 3,03            |
| <b>LOTAÇÃO</b>                                       |   |            |                 |
| Área meio – administrativa                           |   | 94         | 47,47           |
| Área fim – geral                                     |   | 16         | 8,08            |
| Fórum Cível  |   | 41         | 20,71           |
| Fórum Criminal                                       |   | 24         | 12,12           |
| Fórum da família                                     |   | 10         | 5,05            |
| Juizados Especiais Cível, Criminal e Fazenda Pública | e | 5          | 2,53            |
| Área Judiciária - Segunda Instância                  |   | 8          | 4,04            |

**Tabela 2 - Dados biosociodemográficos dos respondentes da survey**

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados na *survey*

Dos questionários válidos, 102 foram respondidos por mulheres e 96 por homens. Desse total, 158 têm mais de 29 anos. Predomina a etnia branca (93) e parda (87). Quanto ao estado civil 131 são casados ou vivem em união estável. Observa-se alta escolaridade, pois 63 têm curso superior e 92 são pós-graduados (especialização, mestrado e doutorado). Dos respondentes, 101 trabalham a menos de 11 anos na administração pública, e 97 entre 11 a 40 anos. Mesmo que predomine formação de nível superior, 125 são concursados para nível médio e fundamental, 56 para nível superior e 11 comissionados de livre nomeação<sup>53</sup>. Do total de 198, 98 ocupam cargo de chefia, 94 são lotados na área meio (administrativa) e 104 na área judiciária (cível, criminal, família, juizados especiais e sede do Judiciário).

<sup>53</sup> Cargo em comissão de livre nomeação – são aqueles destinados ao livre provimento e exoneração, de caráter provisório, destinando-se à direção, chefia e assessoramento, que podem ser exonerado a qualquer tempo, portanto não são servidores concursados. No caso estudado há cargos em comissão de livre nomeação que permanecem por vários anos.

Na *survey*, são abordados diversos pontos com intuito de verificar situações de assédio moral, 151 afirmaram que tinham conhecimento da existência de assédio e 172 afirmaram terem presenciado alguma situação de assédio moral no ambiente de trabalho. Aqui parece haver uma contradição. No entanto, é preciso observar que o respondente iniciaram o questionário colocando na terceira pessoa e no final disseram que a situação narrada foi vivenciada por ele.



**Figura 5 - Existência x presenciaram situações de assédio moral**

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados na *survey*

Quando perguntado se sofreu ou sofre assédio moral no ambiente de trabalho, 133 responderam que se sentem assediados e 65 que não. Pela Tabela 3 a faixa etária que se sente mais assediada é primeiramente os que se situam entre 31 a 36 anos, em segundo a faixa etária de 37 a 42 anos, em terceiro de 25 a 30 anos e depois entre 49 a 54 anos.

| FAIXA ETÁRIA | SOFREU ASSÉDIO MORAL |     | TOTAL | %    |
|--------------|----------------------|-----|-------|------|
|              | SIM                  | NÃO |       |      |
| 19 - 24      | 13                   | 8   | 21    | 10,6 |
| 25 - 30      | 20                   | 9   | 29    | 14,6 |
| 31 - 36      | 35                   | 21  | 56    | 28,3 |
| 37 - 42      | 22                   | 10  | 32    | 16,2 |
| 43 - 48      | 16                   | 8   | 24    | 12,1 |
| 49 - 54      | 20                   | 5   | 25    | 12,6 |
| 55 - 60      | 6                    | 4   | 10    | 5,1  |
| 61 - 66      | 1                    | -   | 1     | 0,5  |
| <b>TOTAL</b> | 133                  | 65  | 198   | 100  |

**Tabela 3 - Faixa etária x se sofreram assédio**

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados na *survey*

Na Tabela 4 a seguir, buscou-se cruzar os dados entre os que afirmaram se sentirem assediados com o tempo de serviço. Dos 133 que se sentem assediados a maior frequência ocorre entre os que estão de 1 a 3 anos no serviço público, justamente quando o servidor está em período de estágio probatório, que é quando o mesmo encontra-se mais vulnerável, porque depende da aprovação no estágio para obter a estabilidade.



| Tempo de Serviço   | Sofreu assédio |           | total      |
|--------------------|----------------|-----------|------------|
|                    | sim            | não       |            |
| 1-3                | 22             | 17        | 39         |
| 4-6                | 19             | 5         | 24         |
| 7-9                | 19             | 12        | 31         |
| 10-12              | 12             | 5         | 17         |
| 13-15              | 16             | 9         | 25         |
| 16-18              | 10             | 3         | 13         |
| 19-21              | 5              | 3         | 8          |
| 22-24              | 5              | 2         | 7          |
| 25-27              | 11             | 2         | 13         |
| 28-30              | 10             | 5         | 15         |
| 31-33              | 3              | 1         | 4          |
| 34-36              | -              | 1         | 1          |
| 37-39              | 1              | -         | 1          |
| <b>Total geral</b> | <b>133</b>     | <b>65</b> | <b>198</b> |

**Tabela 4 - Tempo de serviço x se sofreram assédio**

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados na *survey*

Dos 133 que já sofreram assédio moral, em relação a carreira no Poder Judiciário este é maior com mulheres (Tabela 5), confirmando o que dizem Guedes (2008), Hirigoyen (2005; 2009). Tem maior ocorrência com os técnicos de nível médio e fundamental (45 feminino e 40 masculino), seguido dos agentes judiciários de nível superior (21 feminino e 18 masculino). Estes técnicos representam aproximadamente 50%, dos servidores dentro do nível da carreira.

| SOFREU ASSÉDIO MORAL NO AMBIENTE DE TRABALHO   |           |            |           |            |
|--|-----------|------------|-----------|------------|
| CARREIRA                                       | SEXO      | sim        | não       | Total      |
| Agente Judiciário - nível superior             | Feminino  | 21         | 7         | 28         |
|  | Masculino | 18         | 10        | 28         |
| Técnico Judiciário - nível médio e fundamental | Feminino  | 45         | 19        | 64         |
|  | Masculino | 40         | 21        | 61         |
| Comissionado de livre nomeação                 | Feminino  | 5          | 5         | 10         |
|  | Masculino | 4          | 3         | 7          |
| <b>TOTAL</b>                                   |           | <b>133</b> | <b>65</b> | <b>198</b> |

**Tabela 5 - Sexo e carreira x se sofreram assédio**

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados na *survey*

Dos 198 respondentes, 133 declararam que já sofreram assédio moral, 69 são lotados na área judiciária e 64 na área administrativa (Tabela 6).

| LOTAÇÃO/ASSEDIA DO         | SOFREU ASSÉDIO |           | TOTAL      |
|----------------------------|----------------|-----------|------------|
|                            | SIM            | NÃO       |            |
| Área fim - judiciária      | 69             | 35        | 104        |
| Área meio - administrativa | 64             | 30        | 94         |
| <b>Total geral</b>         | <b>133</b>     | <b>65</b> | <b>198</b> |

**Tabela 6 – Lotação x se sofreram assédio**

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados na *survey*

Na Tabela 7 quando comparado a carreira do servidor e o *status* ocupado por ele no Poder Judiciário, observa-se no caso dos técnicos, que são os que se sentem mais assediados, 40 ocupam cargos de confiança e 45 não ocupam.

Uma peculiaridade como se observa é que um determinado funcionário pode chefiar um pequeno ou grande número de funcionários, mas oficialmente não tem essa função. Da mesma forma um servidor exerce um cargo de confiança, mas não tem subordinados a ele.

|  | STATUS/CARREIRA                                | SOFREU ASSÉDIO |           | TOTAL      |
|--|--|----------------|-----------|------------|
|  |  | SIM            | NÃO       |            |
| <b>Cargo de chefia</b>                                       | Agente Judiciário - nível superior             | 10             | 5         | 15         |
|  | Comissionado de livre nomeação                 | 2              |           | 2          |
|  | Técnico Judiciário - nível médio e fundamental | 17             | 10        | 27         |
| <b>É responsável por várias pessoas, mas não ocupa cargo</b> | Agente Judiciário - nível superior             | 3              |           | 3          |
|  | Técnico Judiciário - nível médio e fundamental | 2              |           | 2          |
| <b>Não tem cargo de chefia</b>                               | Agente Judiciário - nível superior             | 19             | 8         | 27         |
|  | Comissionado de livre nomeação                 | 2              | 3         | 5          |
|  | Técnico Judiciário - nível médio e fundamental | 45             | 18        | 63         |
| <b>Ocupa cargo, mas não chefia servidor</b>                  | Agente Judiciário - nível superior             | 7              | 4         | 11         |
|  | Comissionado de livre nomeação                 | 5              | 5         | 10         |
|  | Técnico Judiciário - nível médio e fundamental | 21             | 12        | 33         |
| <b>Total geral</b>   |  | <b>133</b>     | <b>65</b> | <b>198</b> |

**Tabela 7 - Status e carreira x se sofreram assédio**

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados na *survey*

Dos respondentes, 86 apontam como praticantes de assédio em sua maioria os superiores hierárquicos (Tabela 8). Chama atenção o número de assédio misto

25 (chefe, colegas, conjunto de colegas ao mesmo tempo), que ocorre na nossa amostra, e que é considerado incomum por Hirigoyen (2005; 2009).

| CARREIRA / AGRESSOR                                   |                                    | Sofreu assédio |     | TOTAL |
|---|------------------------------------|----------------|-----|-------|
|   |                                    | sim            | não |       |
| <b>Agente Judiciário - nível superior</b>             | chefe                              | 21             | 5   | 26    |
|   | chefe, assessores do alto escalão  | 1              | -   | 1     |
|   | chefe, colega                      | 8              | -   | 8     |
|   | chefe, colega, conjunto de colegas | 1              | -   | 1     |
|   | chefe, conjunto de colegas         | 1              | -   | 1     |
|   | colega                             | 2              | 3   | 5     |
|   | conjunto de colegas                | 2              | 1   | 3     |
|   | magistrado                         | 1              | 2   | 3     |
| não resposta  | 2                                  | 6              | 8   |       |
| <b>Comissionado de livre nomeação</b>                 | chefe                              | 7              | 2   | 9     |
|   | chefe, colega                      | 1              | -   | 1     |
|   | colega                             | -              | 2   | 2     |
|   | não resposta                       | 1              | 4   | 5     |
| <b>Técnico Judiciário - nível médio e fundamental</b> | chefe                              | 58             | 13  | 71    |
|   | chefe, colega                      | 8              | 2   | 10    |
|   | chefe, colega, conjunto de colegas | 2              | -   | 2     |
|   | chefe, conjunto de colegas         | 2              | 1   | 3     |
|   | chefe, outro                       | 1              | -   | 1     |
|   | colega                             | 4              | 5   | 9     |
|   | conjunto de colegas                | 1              | 2   | 3     |
|   | magistrado                         | 3              | 1   | 4     |
|   | não resposta                       | 5              | 16  | 21    |
|   | outro                              | 1              | -   | 1     |
| <b>TOTAL</b>  |                                    | 133            | 65  | 198   |

**Tabela 8 - Agressores por carreira x se sofreram assédio**

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados na *survey*

Sabe-se que no serviço público as chefias não têm o poder de demitir em virtude da estabilidade do servidor após três anos de efetivo exercício e da aprovação no estágio probatório. É difícil distinguir as atitudes abusivas das

prerrogativas da hierarquia. A própria noção de subordinação remete a uma relação de desigualdade da qual alguns administradores, poucos seguros de si, ou detentores de poder se aproveitam, abusando e sentindo prazer em submeter o outro (HIRIGOYEN, 2009).

Por fazer muito tempo que o órgão estudado não realiza concurso público, procurou-se verificar a relação entre o nível de escolaridade dos respondentes, em relação ao assédio moral (Tabela 9). Desses 56 estão na carreira de nível superior, 42 com pós-graduação (especialização, mestrado e doutorado); 125 são da carreira de técnico Judiciário (nível médio e fundamental), 90 possuem graduação e pós-graduação (especialização e mestrado) e 27 o superior incompleto (cursando) e dos comissionados de livre nomeação 11 são formados e pós-graduados (especialização).

Pela tabela 9 a seguir, os servidores que se sentem mais assediados são os agentes judiciário com nível superior e pós-graduação (especialização, mestrado e doutorado). O mesmo ocorre com os técnicos de nível médio e fundamental que estão cursando nível superior, graduados e os pós-graduados (especialização), portanto, os que têm escolaridade superior a que é exigida para o cargo, conforme demonstrado:

| CARREIRA E ESCOLARIDADE      |                            | SOFREU ASSÉDIO |     |       |
|------------------------------|----------------------------|----------------|-----|-------|
|                              |                            | sim            | não | Total |
| Agente<br>Judiciário - nível | Nível superior - graduação | 11             | 4   | 15    |

| <b>superior</b>                                       |  |            |           |            |
|---|--|------------|-----------|------------|
|   | Pós-Graduação - Doutorado                      | 1          | -         | 1          |
|   | Pós-Graduação - Especialização                 | 22         | 8         | 30         |
|   | Pós-Graduação - Mestrado                       | 5          | 5         | 10         |
| <b>Comissionado de livre nomeação</b>                 | Nível superior - graduação                     | 4          | 2         | 6          |
|   | Pós-Graduação - Especialização                 | 2          | 3         | 5          |
|   | superior incompleto Nível superior - graduação | 3          | 3         | 6          |
| <b>Técnico Judiciário - nível médio e fundamental</b> | Ensino médio                                   | 3          | 4         | 7          |
|   | Nível superior - graduação                     | 31         | 13        | 44         |
|   | Pós-Graduação - Especialização                 | 28         | 18        | 46         |
|   | Pós-Graduação - Mestrado                       | -          | 1         | 1          |
|   | superior incompleto Nível superior - graduação | 23         | 4         | 27         |
| <b>TOTAL</b>  |  | <b>133</b> | <b>65</b> | <b>198</b> |

**Tabela 9 - Carreira e escolaridade x se sofreram assédio**

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados na *survey*

Verificou-se pela tabela 10 que quando é analisada a frequência do assédio moral dos que se sentem assediados, 59 afirmaram que ocorre várias vezes por semana, 37 uma vez por semana e 37 diariamente. Para um número expressivo dos respondentes que se sentem assediados, a duração do assédio é superior a 5 anos, seguido de nove ocorrências de 3 a 4 anos e 13 ocorrências entre 1 a 2 anos.

Quase metade dos servidores que se sentem assediados (57) o assédio é superior a três anos, e (36) com duração entre 1 a 2 anos, corroborando com o que afirma Hirigoyen (2005, 2009), segundo a autora o assédio moral na administração pública pode ser muito mais cruel e longo que nas organizações privadas. Quanto aos agressores não há predominância de sexo, sendo são tanto homens como mulheres:

---

**FREQUÊNCIA X DURAÇÃO ASSÉDIO X AGRESSORES**

---

| <b>Duração</b>                | <b>Frequência</b>            | <b>homem</b> | <b>mulher</b> | <b>dois</b> | <b>Total</b> |
|-------------------------------|------------------------------|--------------|---------------|-------------|--------------|
| <b>menos de 1 ano</b>         | sim, diariamente             | 4            | 4             | 3           | 11           |
|                               | sim, uma vez por semana      | 6            | 4             | 5           | 15           |
|                               | sim, várias vezes por semana | 5            | 5             | 4           | 14           |
| <b>Total - menos de 1 ano</b> |                              | 15           | 13            | 12          | 40           |
| <b>1 a 2 anos</b>             | sim, diariamente             | 5            | 5             | -           | 10           |
|                               | sim, uma vez por semana      | 6            | 6             | 1           | 13           |
|                               | sim, várias vezes por semana | 4            | 4             | 5           | 13           |
| <b>Total - 1 a 2 anos</b>     |                              | 15           | 15            | 6           | 36           |
| <b>3 a 4 anos</b>             | sim, diariamente             | 2            | 4             | 2           | 8            |
|                               | sim, uma vez por semana      | 1            | 2             | 2           | 5            |
|                               | sim, várias vezes por semana | 2            | 2             | 5           | 9            |
| <b>Total - 3 a 4 anos</b>     |                              | 5            | 8             | 9           | 22           |
| <b>5 anos ou mais</b>         | sim, diariamente             | 3            | 2             | 3           | 8            |
|                               | sim, uma vez por semana      | -            | 2             | 2           | 4            |
|                               | sim, várias vezes por semana | 9            | 8             | 6           | 23           |
| <b>Total - 5 anos ou mais</b> |                              | 12           | 12            | 11          | 35           |
| <b>Total geral</b>            |                              | 47           | 48            | 38          | 133          |

**Tabela 10 - Frequência x duração do assédio moral**

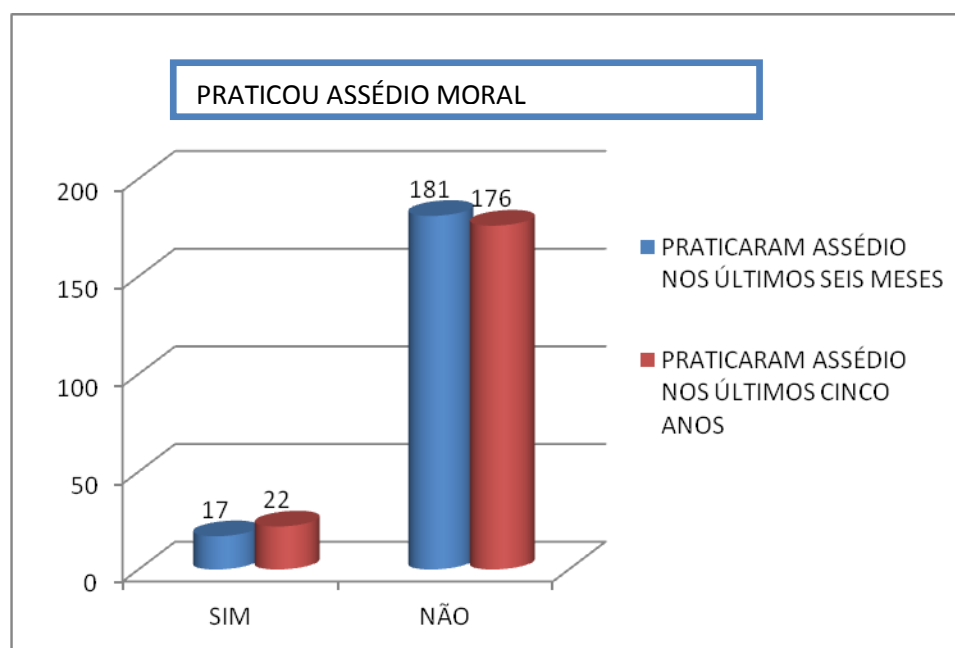
Fonte: elaborado pela autora com base nos dados na *survey*

Dos que se sentem assediados, 74 afirmaram que o assediador tem consciência do mal que faz. Destes, 58 atribuem o motivo da agressão: a “inveja”, “medo de perder o cargo”, “porque a vítima é um profissional de destaque dentro do órgão ou fora dele”, “por ser servidor antigo” e pelo fato do ser “servidor com carreira vitoriosa antes de ingressar no órgão”, 66 responderam que desconhecem o motivo. Segundo Hirigoyen (2005) a intenção é tida como um dos fatores para caracterizar o assédio moral.

Segundo os respondentes, os colegas percebem o assédio praticado contra eles (98), mas “não interferem”, “não fazem nada”, “fingem-se de mortos”, “têm medo de se prejudicar”, “de serem a próxima vítima”, “que a situação piore ainda mais”. O assédio contribui para o processo de perseguição, pelo isolamento e falta de solidariedade (HIRIGOYEN, 2005; DEJOURS (2008a, 2008d).

Indagados se teriam assediado alguém, 181 responderam que não praticaram assédio nos últimos seis meses e 176 que não praticaram assédio nos últimos cinco anos (Figura 6). Um pequeno número respondeu que praticaram assédio nos últimos seis meses e nos últimos cinco anos, como uma forma de se

vingarem por terem sido assediados, ou para atingirem seu antigo assediador, os demais não expuseram os motivos.



**Figura 6 - Respondente x se praticou assédio moral**

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados na *survey*

Quando perguntado se o chefe tinha conhecimento da situação de assédio no setor (Tabela 11), 44 disseram que sim, 12 que o chefe fugiu do problema, nove que ele preferiu não interferir, seis que este não entendeu a gravidade da situação e cinco que o chefe não tentou resolver porque o assediador era amigo.

| CHEFE TEM CONHECIMENTO DA SITUAÇÃO DE ASSÉDIO NO SETOR                   | Quantidade |
|--|------------|
| Não comentei com meu/minha chefe.  | 5          |
| Ele/ela conseguiu resolver a situação                                    | 3          |
| Ele/ela não entendeu a gravidade da situação                             | 6          |
| Ele/ela não tentou resolver a situação, porque o colega é seu amigo ( a) | 5          |
| Ele/ela optou por não interferir na situação                             | 9          |
| Ele/ela tentou resolver em vão a situação                                | 4          |
| Ele/ela teve uma atitude de fuga do assunto                              | 12         |
| <b>Total</b>   | <b>44</b>  |

**Tabela 11 - Chefia tem conhecimento da situação de assédio no setor**

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados na *survey*

Quando perguntado a quem relataram a situação de assédio que estavam vivendo, os respondentes podiam marcar mais de uma opção: relataram o assédio vivenciado a familiares (86), a amigos (56), colegas de trabalho (43). O setor de recursos humanos só foi procurado por (14), a médico (13), a orientação jurídica (10) e ao sindicato (6). Pode-se inferir que a baixa procura por esses últimos seja em função da fraca atuação dos mesmos em casos semelhantes e por desconhecimento da legislação que pode coibir os abusos. A falta de confiança na área de gestão de recursos humanos e nos sindicatos é também preocupante, pois são justamente o setor de gestão de recursos humanos e sindicatos que têm condições de identificar as posturas inadequadas ou são omissos frente aos conflitos mal resolvidos, quando deveriam alertar a Presidência do órgão sobre os riscos que esse fenômeno pode representar para a organização.

Dos respondentes, 178 disseram que não apresentaram queixa em algum setor do órgão. O número maior dos que não apresentaram queixa apresenta uma contradição, pois somente 133 afirmaram se sentirem assediados. o que pode representar que 45 dos respondentes não entenderam a pergunta que era somente para os que se sentiam assediados.

Quanto ao tipo de atividade que desenvolviam e como consideravam seu ambiente de trabalho, foi realizada comparativo com quem se sente assediado no intuito de verificar se a reestruturação do judiciário estava contribuindo para a situação de assédio. Pelos dados apresentados na tabela a seguir, observa-se que a reestruturação<sup>54</sup> não é fator preponderante das situações de assédio. O que se observa (Tabela 12) é que os que se sentem assediados executam tarefas repetitivas (52), seguidos dos que executam tarefas consideradas complexa (35), intelectual (21), interessantes (16):

| REESTRUTURAÇÃO/ATIVIDADE | Sofreu assédio |     |       |
|--------------------------|----------------|-----|-------|
|                          | sim            | não | Total |

<sup>54</sup> Reestruturação – mudanças administrativas estratégicas com objetivo de facilitar o acesso à justiça, como o desmembramento de uma Vara em duas, mudanças propostas pelo CNJ, procedimentos entre outros.



|   |              |     |    |     |
|---|--------------|-----|----|-----|
| <b>não houve reestruturação</b>                 | complexa     | 15  | 2  | 19  |
|   | criativa     | 1   | -  | 1   |
|   | intelectual  | 10  | 8  | 18  |
|   | interessante | 7   | 4  | 11  |
|   | monótona     | 3   | 1  | 4   |
|   | repetitiva   | 24  | 11 | 35  |
| <b>Total -não houve reestruturação</b>          |              | 60  | 26 | 86  |
| <b>ainda haverá reestruturação</b>              | complexa     | 3   | 3  | 6   |
|   | criativa     | 2   | -  | 2   |
|   | intelectual  | 1   | 2  | 3   |
|   | interessante |     | 2  | 2   |
|   | repetitiva   | 3   | 3  | 6   |
| <b>Total - ainda haverá reestruturação</b>      |              | 9   | 10 | 19  |
| <b>está havendo reestruturação no momento</b>   | complexa     | 4   | 2  | 6   |
|   | criativa     | 1   | 3  | 4   |
|   | intelectual  | 4   | 3  | 7   |
|   | interessante | 1   | -  | 1   |
|   | repetitiva   | 7   | 2  | 9   |
| <b>Total- havendo reestruturação no momento</b> |              | 17  | 10 | 27  |
| <b>a menos de 2 anos</b>                        | complexa     | 5   | 1  | 6   |
|   | intelectual  | 2   | 5  | 7   |
|   | interessante | 5   | 1  | 6   |
|   | monótona     | 1   | 1  | 2   |
|   | repetitiva   | 7   | 2  | 9   |
| <b>Total - a menos de 2 anos</b>                |              | 20  | 10 | 30  |
| <b>entre 2 a 4 anos</b>                         | complexa     | 5   | 1  | 6   |
|   | intelectual  | 4   | 3  | 7   |
|   | interessante | 2   | -  | 2   |
|   | repetitiva   | 5   | 1  | 6   |
| <b>Total - entre 2 a 4 anos</b>                 |              | 16  | 5  | 21  |
| <b>mais de 4 anos</b>                           | complexa     | 3   |    | 3   |
|   | intelectual  |     | 2  | 2   |
|   | interessante | 1   | -  | 1   |
|   | monótona     | 1   | -  | 1   |
|   | repetitiva   | 6   | 2  | 8   |
| <b>Total - mais de 4 anos</b>                   |              | 11  | 4  | 15  |
| <b>TOTAL</b>                                    |              | 133 | 65 | 198 |

**Tabela 12 - Reestruturação/atividade x se sofreram assédio**

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados na *survey*

Sobre o estilo de decisão da chefia dos que se sentem assediados, 91 disseram que o chefe dá muita importância para o serviço e atenção mínima para o

servidor e 27 que o chefe demonstra um interesse regular pelo servidor e pelo serviço, corroborando com Einarsen (1999) em seus estudos que constatou falta de habilidade na liderança de gestão de conflitos, além do trabalho estressante e competitivo, inexistência de atmosfera amigável e de apoio, contribuindo também a baixa autoestima e a timidez da vítima.

| ESTILO DE DECISÃO  | SOFREU ASSÉDIO |           | TOTAL      |
|--|----------------|-----------|------------|
|  | SIM            | NÃO       |            |
| ele dava/dá muita importância para ao servidor e um interesse mínimo pelo serviço                      | 2              | 4         | 6          |
| ele dava/dá muita importância para o serviço e demonstra/demonstrava um interesse mínimo pelo servidor | 91             | 18        | 109        |
| ele demonstrava/demonstra um interesse regular pelo servidor e pelo serviço.                           | 27             | 19        | 46         |
| ele tinha/tem um interesse máximo pelo servidor e pelo serviço   | 13             | 24        | 37         |
| <b>Total geral</b>   | <b>133</b>     | <b>65</b> | <b>198</b> |

**Tabela 13 - Estilo de decisão x se sofreram assédio**

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados na *survey*

Dos inquiridos, 103 disseram não terem participado de treinamento e orientação sobre assédio moral, 95 receberam treinamento, destes 62 assistiram a palestras no próprio órgão.

| Meios de orientação/treinamento           | orientação/treinamento |            | total      |
|---|------------------------|------------|------------|
|   | sim                    | não        |            |
| sim, comentários                          | 3                      | 1          | 4          |
| sim, cursos fora Judiciário               | 19                     | 9          | 28         |
| sim, palestras ministrada pelo Judiciário | 62                     | 11         | 73         |
| sim, pela mídia, panfletos                | 2                      | 4          | 6          |
| sim, pelo sindicato                       | 2                      | 3          | 5          |
| Não                                       | 7                      | 74         | 81         |
| outros.                                   | -                      | 1          | 1          |
| <b>Total</b>                              | <b>95</b>              | <b>103</b> | <b>198</b> |

**Tabela 14 - Meios de orientação/treinamento**

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados na *survey*

A maioria (176 respondentes) disseram desconhecer alguma política ou prática de prevenção e combate ao assédio moral (Tabela 15). Sobre a criação/aplicação de políticas ou práticas de prevenção e combate ao fenômeno 60 consideram que já é um começo, 22% que ficará apenas no papel e 19% acreditam que pode inibir um pouco a prática.

| Criação/aplicação de políticas de combate ao assédio moral        | Conhece alguma política |            | Total      |
|---|-------------------------|------------|------------|
|   | Sim                     | não        |            |
| ficará apenas no papel  | 1                       | 39         | 40         |
| funcionará com persistência                                       | 1                       | -          | 1          |
| funcionará se for uma política institucional                      | 1                       | 2          | 3          |
| funcionará se não acontecer corporativismo entre colegas          | 3                       | 26         | 29         |
| já é um começo  | 9                       | 60         | 69         |
| Judiciário não tem interesse de inibir esse tipo de comportamento | -                       | 1          | 1          |
| Judiciário não tem interesse de punir magistrado                  | -                       | 1          | 1          |
| magistrados e alto escalão não serão punidos                      | -                       | 2          | 2          |
| não irá funcionar   | 2                       | 11         | 13         |
| pode inibir um pouco a prática                                    | 4                       | 34         | 38         |
| só servirá para servidor, magistrado não será punido              | 1                       | -          | 1          |
| <b>Total geral</b>  | <b>22</b>               | <b>176</b> | <b>198</b> |

**Tabela 15 – Políticas/práticas de prevenção ao assédio moral**

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados na *survey*

Foi perguntado sobre doenças pré-existentes antes e após a admissão no Poder Judiciário e as que foram adquiridas em função do trabalho realizado. Dos 198 respondentes, 20 tinham alguma doença antes do ingresso no órgão, 87 que adquiriram algum tipo de doença após o ingresso e 58 que a doença adquirida está relacionada com o trabalho realizado no Poder Judiciário.

Para medir a intensidade dos atos hostis mais praticados, os sintomas decorrentes do assédio moral e organização e gestão, foi utilizada escala *Likert*. Foi necessária a realização de uma análise fatorial exploratória dessas variáveis que visa explicar, a partir das dimensões “escondidas”, quais são os fatores e

posterior análise de regressão em que buscou avaliar se duas ou mais variáveis tinham relação.

## 7.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS - ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA DOS QUESTIONARIOS COM ESCALA *LIKERT*

Após a análise descritiva procurou-se o aproveitamento máximo das informações dadas por meio das questões, em uma escala tipo *Likert* de cinco pontos (nunca, raramente, de vez em quando, várias vezes por semana e diariamente), para identificar a frequência e intensidade, em que o respondente assinalou a situação vivenciada, para tanto foi realizada análise fatorial exploratória e de regressão para verificar a inter-relação existente entre elas.

Na primeira parte da *survey* constam os 63 atos hostis, na segunda 17 referente a organização, gestão e condições físicas e na terceira os 52 sintomas decorrentes do assédio moral, sendo necessário condensar a informação contida nessas variáveis em um conjunto menor de variáveis estatísticas (fatores) com uma perda mínima de informação. Para tanto foi utilizado o programa *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS).

Para verificar a consistência interna e confiabilidade das questões em escala *Likert* e verificar se o grau dessa escala produz resultados consistentes entre as medidas, aplicou-se o *Alpha de Cronbach*. Nessa *survey*, as variáveis que compõem os atos hostis enviada aos respondentes visa saber se o instrumento é fidedigno, pois os respondentes registraram as situações de assédio vivenciadas atribuindo um número que indica a intensidade de cada uma.

No rol de 63 atos negativos em que o respondente deveria assinalar se foi submetido ao assédio em relação às atribuições em sua vida profissional, atitudes extremas da chefia ou colegas com o respondente, situações que atacaram a sua reputação pessoal e social. Analisando esses 63 atos negativos foi obtido um

índice de 0,978, que demonstram que as escalas utilizadas são adequadas, pois é superior ao valor recomendado pela literatura existente (0,60 a 0,70), indicando uma excelente consistência interna e confiabilidade.

O assédio vivenciado pelo respondente não pode ser medido por uma única variável como: deixá-lo ocioso, não cumprimentar, falar aos gritos, negar os direitos, em uma escala de “nunca” a “diariamente”, mas a partir da identificação de dimensões de variabilidade comuns existentes em um conjunto de diversas variáveis, que recebe o nome de fator, obtido por meio da análise fatorial. A análise fatorial aplicada neste estudo visa tentar descrever um conjunto de variáveis originais através da criação de um número menor de fatores.

O estudo dos atos hostis teve por objetivo identificar um número mínimo de fatores que expliquem a parcela máximo da variância existente nas variáveis originais. Para tanto, a análise fatorial foi realizada por meio de aplicação de vários testes como a matriz de correlação, *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (MSA)*, matriz anti-imagem, autovalores, matriz rodada, que visam verificar se os índices obtidos indicam a aplicação de análise fatorial e com isso examinar as relações entre as variáveis, e se essas variáveis se agrupam em fatores, para uma melhor visualização dos dados, que possibilitem uma boa interpretação dos resultados.

Na análise fatorial exploratória dos 63 atos hostis foram calculadas médias, desvio-padrão, frequência e porcentagem de cada uma das variáveis, sendo que a pontuação variou de 1,07 a 2,87, em uma escala “nunca” a “diariamente”.

A matriz de correlação que demonstra as correlações entre as variáveis analisadas apresentou um índice entre médio e bom de correlação entre os indicadores, boa parte dos índices acima de 0,50. A parte debaixo da matriz de correlação, que é a tabela de significância, que deve ter os índices o mais próximo de zero ou abaixo de 0,05. No estudo, quase a totalidade dos índices são zero ou pouquíssimos próximos de zero, o que indica que se pode obter uma boa análise fatorial exploratória.

Outro teste que nos permite avaliar se os dados originais viabilizam a utilização da análise fatorial de forma satisfatória é o teste de *Kaiser-Meyer-Olkin*

(*Measure of Sampling Adequacy-MSA*<sup>55</sup>), foi encontrado um índice 0,917, que significa que há um ótimo poder de explicação entre fatores e as variáveis, consequentemente a técnica é adequada (Corrar *et al.*2012). Outro indicador, o teste de esfericidade de Bartlett é igual a 10967,707 e o teste de significância igual a (0,00), portanto inferior a 0,05 (Corrar *et al.* 2012) o que indica a existência de relação suficiente entre os indicadores para aplicação da análise fatorial.

|  |                    |           |
|--|--------------------|-----------|
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. |                    | ,917      |
| Bartlett's Test of Sphericity                    | Approx. Chi-Square | 10967,707 |
|  | DF                 | 1953      |
|  | Sig.               | ,000      |

**Tabela 16 - KMO and Bartlett's Test de atos hostis**

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados na *survey*

A matriz anti-imagem esclarece o poder de explicação dos fatores em cada uma das variáveis analisadas. A diagonal da parte inferior da tabela (*Anti-image Correlation*) indica o MSA para cada uma das variáveis analisadas. Os valores encontrados na diagonal (quase na totalidade) são superiores a 0,78, considerados muito bons para análise.

A análise do grau de explicação atingido pelos onze fatores na variância explicada que foram calculados pela análise fatorial demonstrada (APÊNDICE N), indicam que os onze valores extraídos, superiores a 1,0 explicam aproximadamente 70% de variâncias acumuladas dos dados originais. Para Hair *et al.* (2009) os autovalores apresentados na variância explicada servem para avaliar a importância de cada componente e para ajudar a seleção do número de fatores.

Para explicar e interpretar os fatores, buscou-se na matriz rodada maximizar a correlação de determinadas variáveis a um determinado fator. Nestas variáveis optou-se por valores acima de 0,491 para melhorar as condições de análise, o que permitiu uma classificação mais precisa dos indicadores em cada um desses

<sup>55</sup> Medida de adequação da amostra (tradução livre)

fatores. Para cada fator foi atribuído um nome que tivesse relação com as variáveis agrupadas. As variáveis agrupadas encontram-se no APÊNDICE M:

- O fator 1, pelas peculiaridades das variáveis, foi denominado *desrespeito profissional*, é explicado pelo maior número de variáveis que representam as práticas que visam degradar as condições no ambiente de trabalho.
- O fator 2, pelas características, nomeamos *denegrir a imagem da vítima*, é composto pelas variáveis que demonstram atitudes praticadas em maior número pelos colegas do que pelas chefias e são percebidas por todos, mas muitas vezes a vítima é considerável responsável.
- O fator 3, foi designado *humilhar e maltratar a vítima* devido as características das variáveis, é explicado pelas variáveis que demonstram quando o assédio é declarado e tem como intuito maltratar a vítima, com humilhações constantes.
- O fator 4, pelas peculiaridades das variáveis, denominamos *expulsar a vítima do ambiente de trabalho*, é composto pelas variáveis que visam expulsar a vítima do ambiente de trabalho, fazendo que a mesma peça transferência para outro setor ou mesmo demissão.
- O fator 5, com base nas características das variáveis, denominamos *ataque a dignidade da vítima*. É explicado pelas variáveis que afetam diretamente a vítima, em suas convicções, opções pessoais.
- O fator 6, pelas características das variáveis, nomeamos *comunicação agressiva com a vítima*. É composto pelas variáveis que demonstram a violência verbal direcionada a vítima a fim de desestabilizá-la.
- No fator 7, pela características das variáveis, denominamos *perseguição à vítima*, porque as variáveis reunida demonstram que o agressor visa amedrontá-la.
- O fator 8, foi denominado difamação da vítima pelas características que as variáveis possuem e demonstram que o agressor visa denegrir a imagem da pessoa no campo profissional e pessoal.

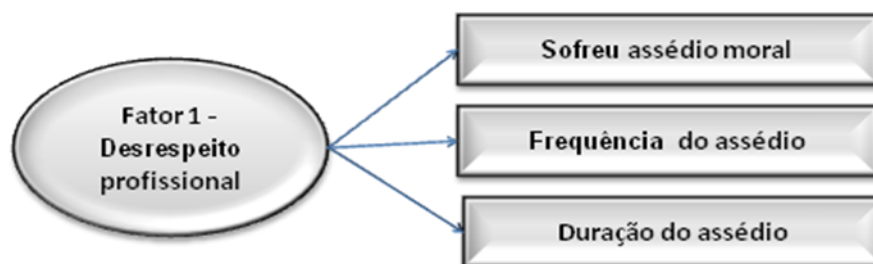
- O fator 9, pelas características das variáveis, intitulamos *intimidação da vítima*, pois é composto pelas variáveis em que o agressor deseja intimidar e acuar a vítima.
- O fator 10, foi denominado *isolar a vítima* devido a característica da variável que compõe este fator, em que o agressor visa isolar a vítima, cortar os relacionamentos, fragilizando-a.
- O fator 11, devido a característica da variável, denominamos *ataque às origens da vítima*. É quando o agressor usa a origem da vítima, como uma forma de humilhar.

Buscou-se ver a relação entre uma ou mais variáveis para melhorar a explicação. Na análise de regressão dos onze fatores explanados anteriormente, percebeu-se que os mesmos não estão relacionados com etnia, tempo de serviço e *status* organizacional. Portanto, podemos inferir que estes fatores não estão relacionado com as práticas de atos hostis do agressor.

Observou-se que atos hostis de perseguição à vítima (fatores 7) e ataque às origens da vítima (fator 11) não se relacionam com nenhuma das variáveis como sexo, idade, escolaridade, carreira, área de lotação, *status* organizacional, se sofreu assédio, frequência e duração do assédio.

O fator 1, *desrespeito profissional*, está relacionado ao servidor que sofreu assédio, frequência e duração. As variáveis que compõem este fator são atos hostis que visam a degradação do ambiente de trabalho de forma contínua, repetida, causando danos físicos e psíquicos na vítima; corroborando com Hirigoyen (2005; 2009), Guedes (2008), Barreto (2006, 2010), e confirmando os relatos das perguntas abertas pelos que se sentem assediados (133) do total de 198.

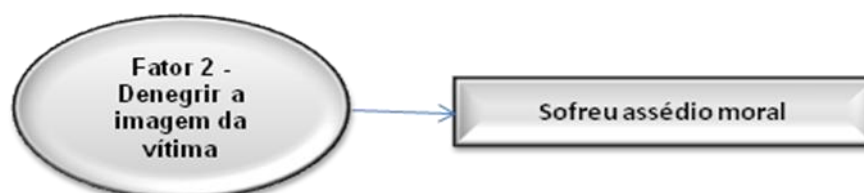




**Figura 7 – Fator 1 e variáveis de atos hostis**

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados na *survey*

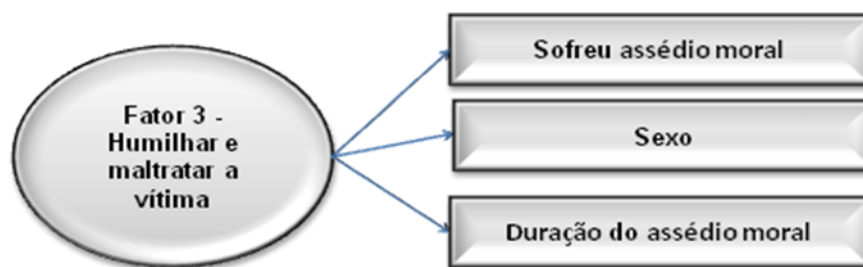
O fator 2, *denegrir a imagem da vítima*, está relacionado com o servidor que se sente assediado. As práticas são normalmente comentários e insultos ofensivos aos hábitos, à origem, ao trabalho, visando denegrir a imagem da vítima, buscando desestabilizá-la, corroborando com Leymann (1996a, 1996b, 1996c), Einarsen (2005), (Hirigoyen, 2009). O que se observa nas questões abertas e entrevistas comentários ofensivos



**Figura 8 – Fator 2 e variáveis de atos hostis**

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados na *survey*

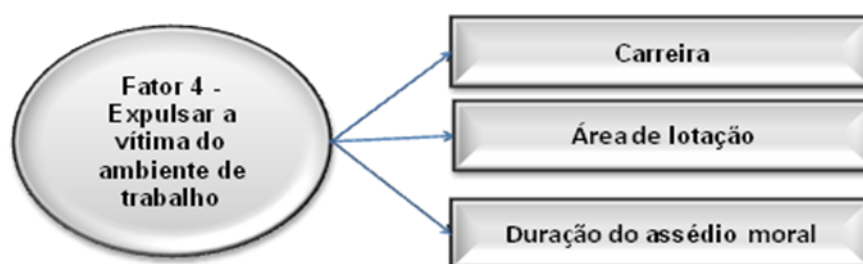
O fator 3, *humilhar e maltratar a vítima*, está relacionado aos que se sentem assediados e duração do assédio, que deixam a vítima sem entender porque o agressor está agindo dessa forma, perguntando-se o porque desse comportamento, confirmado nos diversos relatos das questões abertas e entrevistas, ratificando o que diz Leymann (1996a, 1996b, 1996c), Einarsen (2005), Hirigoyen (2009).



**Figura 9 – Fator 3 e variáveis de atos hostis**

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados na *survey*

O fator 4, *expulsar a vítima do ambiente de trabalho*, está relacionado com as variáveis carreira, área de lotação e duração do assédio. A partir das respostas podemos inferir que as práticas de assédio usada pelo assediador visam expulsar a vítima do ambiente de trabalho. Esse fator se confirma nas respostas às questões abertas. Os respondentes são detentores de cargo de nível médio que possuem maior escolaridade que o cargo exige, e dos respondentes que tiveram seus cargos extintos.

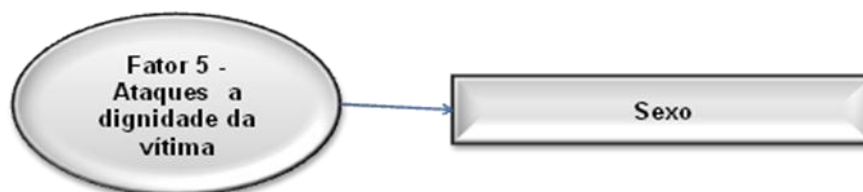


**Figura 10 – Fator 4 e variáveis de atos hostis**

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados na *survey*

O fator 5, *ataque a dignidade da vítima*, relaciona-se com a variável sexo, confirmando os atos hostis no caso estudado, direcionado a ambos os sexos e visa atingir diretamente a vítima, observado nos relatos das questões abertas, bem

como nas entrevistas em profundidade, corroborando com o que afirma Hirigoyen (2009), Siqueira *et.al* (2008).



**Figura 11 – Fator 5 e variáveis de atos hostis**

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados na *survey*

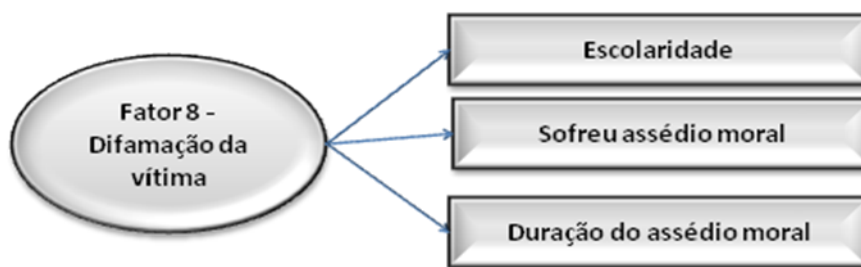
O fator 6, *comunicação agressiva com a vítima*, faz relação com a idade e se refere a violência verbal utilizada pelo agressor a suas vítimas, o que foi muito relatado pelos respondentes, sendo que a faixa etária dos que se sentem mais assediados é de 31 a 42 anos, comprovado na estatística descritiva e confirma o que foi afirmado por Einarsen (2005), Hirigoyen (2009).



**Figura 12 – Fator 6 e variáveis de atos hostis**

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados na *survey*

O fator 8, *difamação da vítima*, a variável deste fator está relacionada aos respondentes que se sentem assediados, escolaridade e duração do assédio, confirmado nos resultados da *survey* e nos relatos das questões abertas, principalmente pelos servidores que possuem escolaridade superior a exigida pelo cargo.



**Figura 13 – Fator 8 e variáveis de atos hostis**

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados na *survey*

O fator 9, *intimidação da vítima*, está relacionado com a idade. Os respondentes se sentem mais assediados são os da faixa etária de 31 a 42 anos, o que verificou-se nas questões abertas, diversos relatos de atos agressivos, que visavam intimidar a vítima, corroborando com o que afirma Leymann (1996a, 1996b, 1996c), Einarsen (2005), Hirigoyen (2009).



**Figura 14 – Fator 9 e variáveis de atos hostis**

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados na *survey*

O fator 10, *isolar a vítima*, relaciona-se com sexo, atos que visam cortar o relacionamento, isolar e quebrar os laços de solidariedade que a vítima possua, a fim de enfraquecê-la.

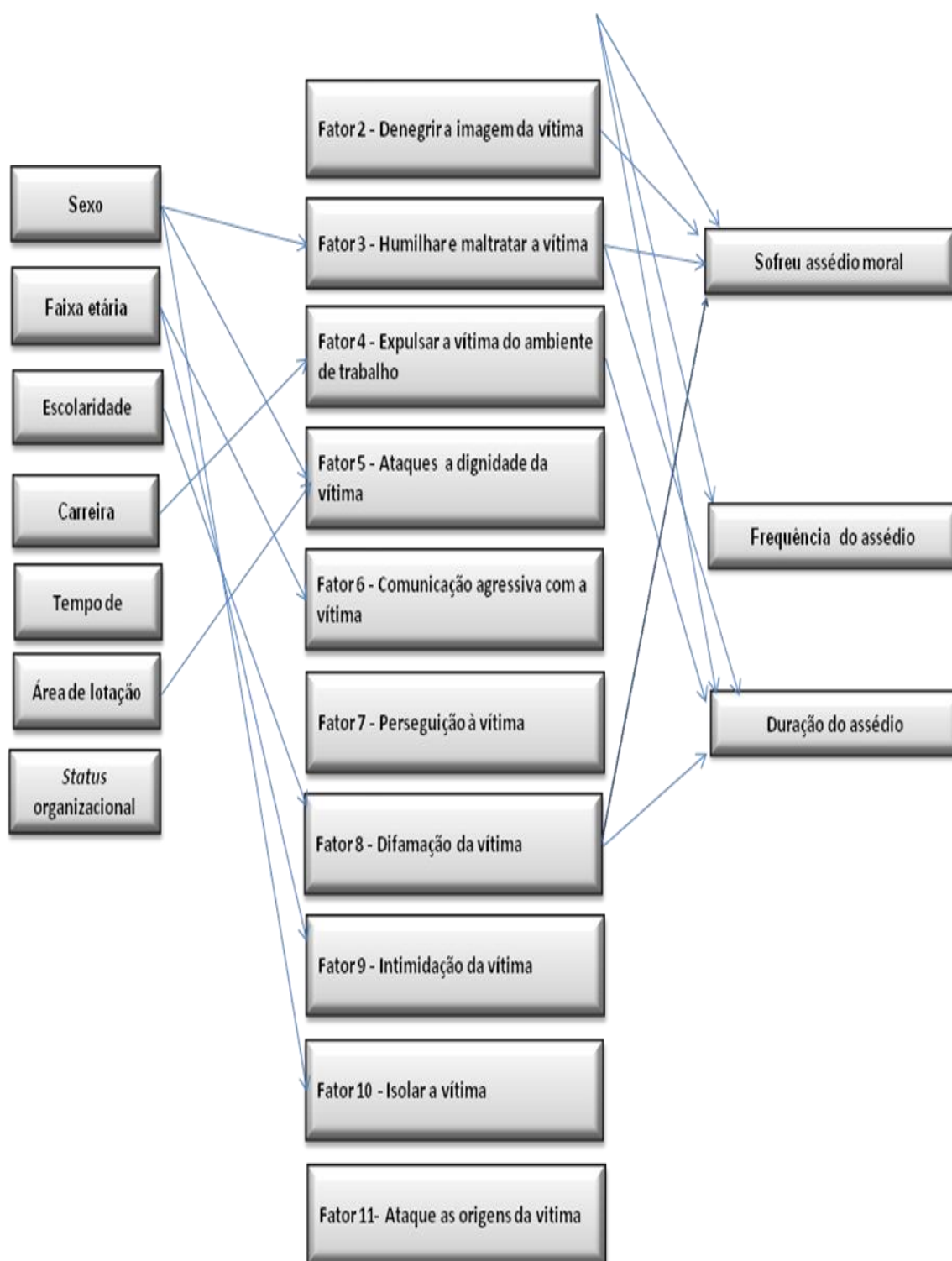


**Figura 15 – Fator 10 e variáveis de atos hostis**

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados na *survey*

Foi realizado o teste “t” nas questões dicotômicas “sexo” e “se sofreu assédio”, com os onze fatores acima. Constatou-se que há relevância na relação da variável “sexo” com os fatores 3 (humilhar e maltratar a vítima), 5 (ataque a dignidade da vítima) e 10 (isolar a vítima) e com a variável “se sofreu assédio” com os fatores 1 (desrespeito profissional), 2 (denegrir a imagem da vítima), 3 (humilhar e maltratar a vítima), e 8 (difamação da vítima).

A figura 16 adiante mostra de forma completa todos os fatores e as variáveis dos atos hostis que possuem relação:



**Figura 16 – Fatores e variáveis de atos hostis**

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados na *survey*

Nas questões sobre a organização do trabalho, gestão e condições físicas do ambiente, o respondente assinalava em uma escala *Likert*, com escala de 1 a 5, a mais adequada ao período da situação vivenciada. Para verificar a confiabilidade e consistência foi aplicado o *Alpha de Cronbach* e obtido um índice de 0,60, que embora baixo, encontra-se dentro do limite de confiabilidade.

Foram calculadas médias, desvios-padrão, frequências e porcentagens de cada uma das variáveis, quanto à organização do trabalho, gestão e condições físicas, sendo que a pontuação variou entre 2,12 a 3,60, em uma escala “nunca” a “diariamente”.

Na análise fatorial quanto à organização do trabalho, gestão e condições físicas, a matriz de correlação demonstra um índice entre médio e bom de correlação entre os indicadores, boa parte acima de 0,30. A parte debaixo da matriz de correlação, que é a tabela de significância, em que os índices devem ser zero ou abaixo de 0,05, boa parte dos índices são zero ou e muito poucos próximos de zero, o que indica que se pode obter uma boa análise fatorial exploratória.

Outro teste que nos permite avaliar se os dados originais viabilizam a utilização da análise fatorial de forma satisfatória é o teste de *Kaiser-Meyer-Olkin (Measure of Sampling Adequacy-MSA)*, foi encontrado um índice 0,760, que significa que há um ótimo poder de explicação entre os fatores e as variáveis, conseqüentemente a técnica de análise de fatores é adequada (Corrar *et al.*2012). Outro indicador, o teste de esfericidade de Bartlett é igual a 798,093 e o teste de significância (igual a 0,00), portanto inferior a 0,05 (Corrar *et al.* 2012) indica a existência de relação suficiente entre os indicadores para aplicação da análise fatorial.

|  |                    |         |
|--|--------------------|---------|
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. |                    | 0,760   |
| Bartlett's Test of Sphericity                    | Approx. Chi-Square | 798,093 |
|  | df                 | 120     |
|  | Sig.               | ,000    |

**Tabela 17 - KMO and Bartlett's Test de organização, gestão e condições físicas**

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados na *survey*

A matriz anti-imagem indica o poder de explicação dos fatores em cada uma das variáveis analisadas. A diagonal da parte inferior da tabela (*Anti-image Correlation*) indica o MSA para cada uma das variáveis analisadas. Os valores encontrados na diagonal são superiores a 0,56 considerados médio para análise.

A análise do grau de explicação atingido pelos cinco fatores na variância explicada que foram calculados pela análise fatorial demonstrada (APÊNDICE 0), indicam que os cinco valores extraídos, superiores a 1,0 explicam aproximadamente 60% da variância acumulada.

Na matriz rodada na análise dos fatores optou-se por valores acima de 0,6 para melhorar as condições de análise, o que permitiu uma classificação mais precisa dos indicadores em cada um desses fatores. Para cada fator foi atribuído um nome que tivesse relação com as variáveis agrupadas. As variáveis de cada fator encontram-se no APÊNDICE P:

- O fator 1, pelas características das variáveis, denominamos *desorganização em relação a execução do trabalho*, que é explicado pela ausência de objetivos e métodos de trabalho claros.
- O fator 2, pelas peculiaridades das variáveis, nomeamos como *aspectos positivos do trabalho*, é explicado pelas boas condições físicas e organização do trabalho.
- O fator 3 possui variáveis com as mesmas características e foi denominado de dificuldades para execução do trabalho, é explicado pela falta de organização e condições físicas para o trabalho.
- o fator 4, pelas características, denominamos *sobrecarga de trabalho*, devido a ausência de servidores e desrespeito quanto ao horário de trabalho.
- o fator 5, pela variável, nomeamos como *reestruturação do ambiente de trabalho*, no caso de Varas ou setores que tinham passado por uma reestruturação ou qualidade total.

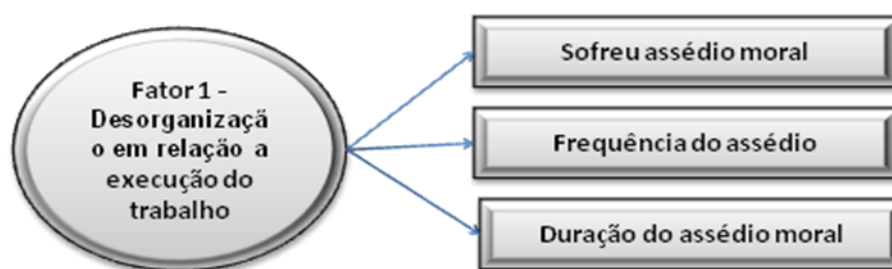
Foi realizada análise de regressão e as variáveis etnia, *status* organizacional não estão relacionadas com os fatores 1 (desorganização em relação a execução



do trabalho), fator 2 (aspectos positivos do trabalho), fator 3 (dificuldades para execução do trabalho), fator 4 (sobrecarga de trabalho) e fator 5 (reestruturação do ambiente de trabalho).

Observou-se que as variáveis dos fatores 2 (aspectos positivos do trabalho), não fazem relação com as variáveis sexo, idade, etnia, tempo de serviço, carreira, escolaridade, *status* organizacional. Assim como, o fator 5 (reestruturação do ambiente de trabalho) não tem relação com as mesmas variáveis, o que confirma os dados estatísticos.

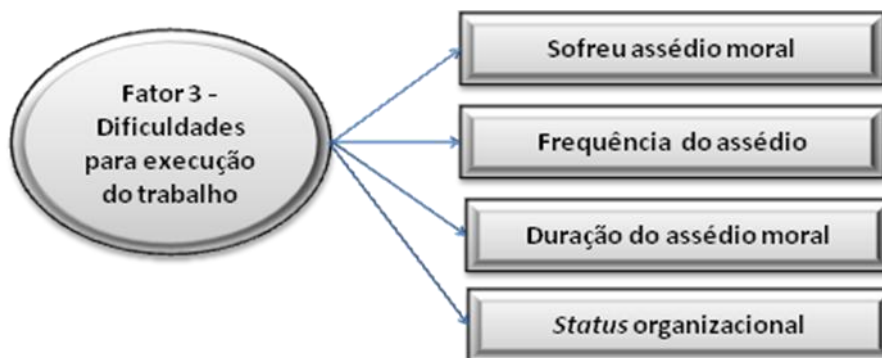
O fator 1 (desorganização em relação a execução do trabalho) está relacionado aos respondentes que se sentem assediados, com a frequência e duração do assédio, podemos inferir que as mudanças organizacionais, os métodos ultrapassados, aliados aos objetivos pouco claros, dificultam a execução das atribuições favorecendo as práticas de assédio moral.



**Figura 17 – Fator 1 e variáveis de organização, gestão e condições físicas**

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados na *survey*

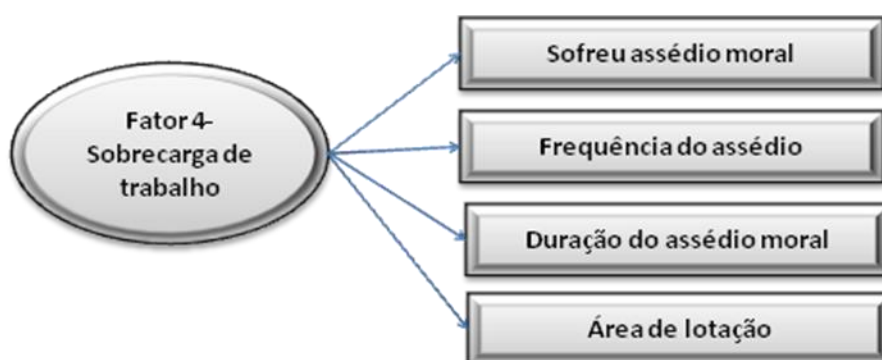
O fator 3 faz relação com os servidores que se sentem assediados, com a frequência, duração do assédio e *status* organizacional. Podemos inferir que as dificuldades encontradas pelos servidores em suas atividades diárias no que se refere à organização e espaço físico, os quais são inadequados para a realização de um bom trabalho, principalmente nas comarcas de primeira e segunda entrâncias, e também devido ao crescente número de ações que são ajuizadas por dia, que somados acabam favorecendo situações de assédio existentes, o que confirma as questões abertas e na estatística descritiva.



**Figura 18 – Fator 3 e variáveis de organização, gestão e condições físicas**

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados na *survey*

O fator 4 está relacionado com o fato de o respondente se sentir assediado, frequência, duração do assédio e área de lotação. Podemos inferir que o número reduzido de servidores, faz com que estes servidores tenham um prolongado horário de trabalho para conseguir atender às demandas da jurisdição, o que se confirma também na análise dos dados das questões abertas, em que a pressão no cumprimento de metas e sobrecarga de trabalho podem estar contribuindo para situações de assédio.



**Figura 19 – Fator 4 e variáveis de organização, gestão e condições físicas**

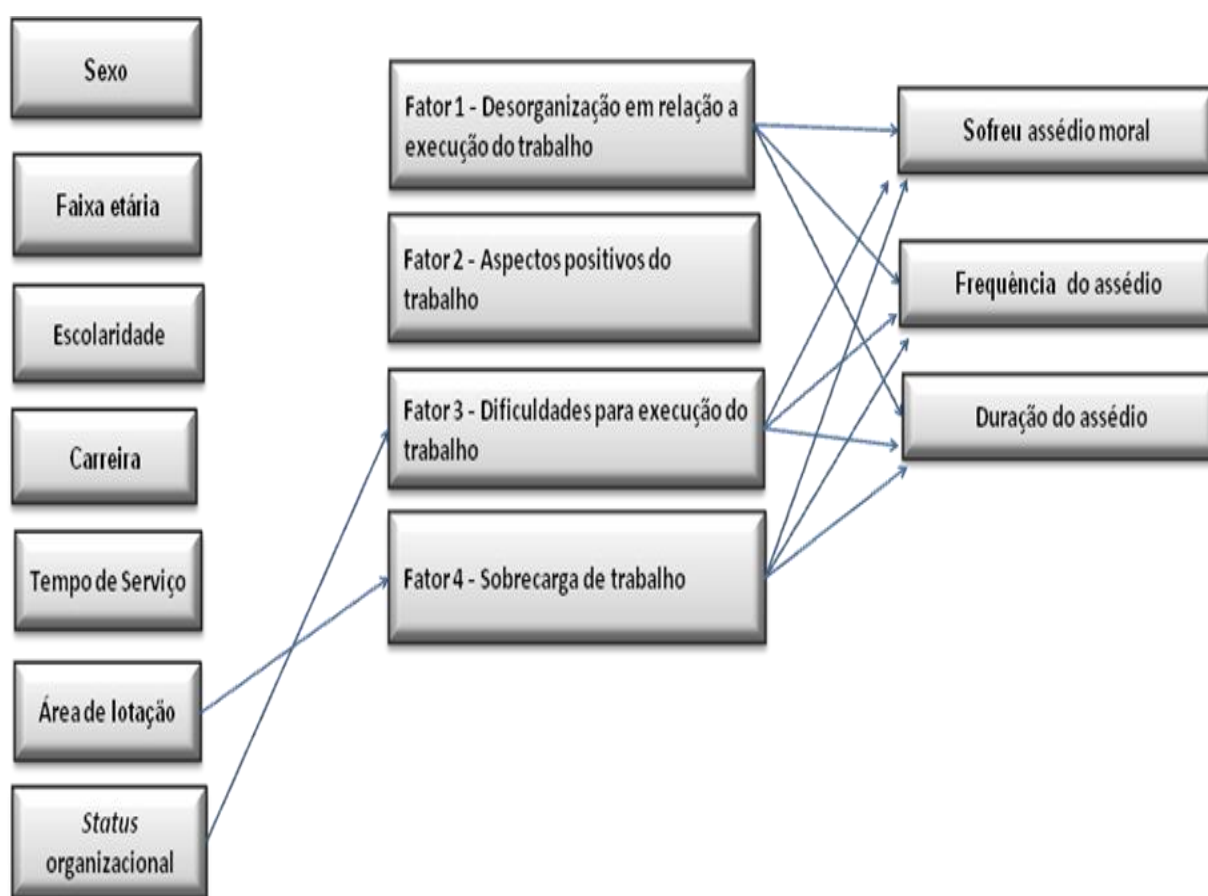
Fonte: elaborado pela autora com base nos dados na *survey*

Foi realizado o teste “t” na questão dicotômica “se sofreu assédio” com os cinco fatores acima e constatou-se que está relacionado com os fatores 1

(desorganização em relação a execução do trabalho, 3 (dificuldades para execução do trabalho) e 4 (sobrecarga de trabalho).

A questão dicotômica “sexo” não faz relação com nenhum dos quatro fatores acima e o fator 2 (aspectos positivos do trabalho) não faz relação com nenhuma das variáveis.

Na figura 20 adiante mostra-se de forma completa todos os fatores e as variáveis que compreendem organização, gestão e condições físicas que se relacionam:



**Figura 20 – Fatores e variáveis referente a organização, gestão e condições físicas no trabalho**

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados na *survey*

As 52 questões referentes a sintomas decorrentes de situações de assédio moral vivenciadas, o respondente assinalava em uma escala *Likert*, de 1 a 5, que varia de “nunca” a “diariamente”, o sintoma que mais lhe acometeu e a intensidade

deste, no período que sofreu a violência moral. Para tanto, analisou-se também o *Alpha de Cronbach* referente aos sintomas decorrentes do assédio moral e o índice obtido foi de 0,974, considerado de uma excelente consistência interna e de confiabilidade para a pesquisa.

Quanto aos sintomas oriundos das situações de assédio moral vivenciadas pelas vítimas, calculou-se médias, desvios-padrão, frequências e porcentagens de cada uma das variáveis, sendo que a pontuação variou de 1,26 a 3,17 em uma escala “nunca” a “diariamente”.

A análise fatorial dos sintomas oriundos das situações de assédio moral, a matriz de correlação demonstra um índice entre médio e bom de correlação entre os indicadores, boa parte acima de 0,50. A parte debaixo da matriz de correlação, que é a tabela de significância, praticamente na totalidade dos índices é zero, o que indica que se pode obter uma boa análise fatorial exploratória.

Outro teste que nos permite avaliar se os dados originais viabilizam a utilização da análise fatorial de forma satisfatória é o teste de *Kaiser-Meyer-Olkin (Measure of Sampling Adequacy-MSA)*, por meio do qual foi encontrado um índice 0,954, o que significa que há um ótimo poder de explicação entre fatores e as variáveis, demonstrando ser uma técnica adequada (Corrar *et al.*2012). Outro indicador, o teste de esfericidade de Bartlett igual a 6154,747 e o teste de significância (igual a 0,00), portanto inferior a 0,05 (Corrar *et al.* 2012) que indica a existência de relação suficiente entre os indicadores para aplicação da análise fatorial.

|  |                    |          |
|--|--------------------|----------|
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. |                    | ,954     |
| Bartlett's Test of Sphericity                    | Approx. Chi-Square | 6154,747 |
|  | df                 | 595      |
|  | Sig.               | ,000     |

**Tabela 18 - KMO and Bartlett's Test de sintomas causados pelo assédio moral**

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados na *survey*

A matriz anti-imagem explica o poder de explicação dos fatores em cada uma das variáveis analisadas. A diagonal da parte inferior da tabela (*Anti-image Correlation*) indica o MSA para cada uma das variáveis analisadas. Os valores encontrados na diagonal são superiores a 0,85 que são considerados ótimos para análise.

A análise do grau de explicação atingido pelos quatro fatores foram calculados na análise fatorial. Os quatro valores extraídos, superiores a 1,0 explicam aproximadamente 66% de variância acumulada (APÊNDICE Q)

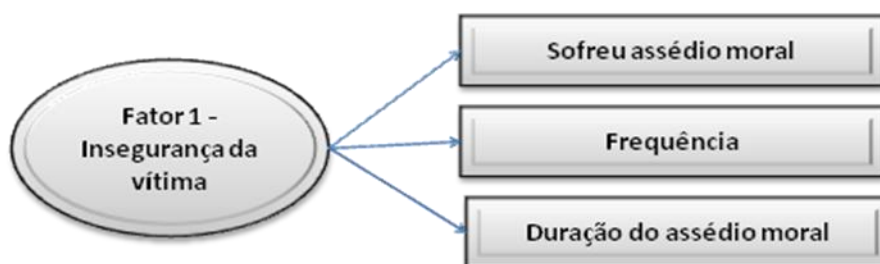
Na matriz rodada da análise dos fatores optou-se por valores acima de 0,7 para melhorar as condições de análise, o que permitiu uma classificação mais precisa dos indicadores em cada um desses fatores. Para cada fator foi atribuído um nome que tivesse relação com as variáveis agrupadas (APÊNDICE R):

- o fator 1, pelas características das variáveis, denominamos de *sentimentos de insegurança*, quando a vítima começa a duvidar de sua capacidade, sente-se inútil e passa a ter perturbações do sono.
- o fator 2 denominamos *desestabilização da vítima*, pelas características das variáveis a vítima de assédio já está doente, fragilizada com os atos do agressor.
- o fator 3, pelas peculiaridades das variáveis, denominamos de *pedido de socorro*. As variáveis demonstram que a vítima está totalmente desestabilizada, podendo estar fazendo uso de drogas e álcool e com ideias de suicídio.
- o fator 4, pela variável, denominamos de *doenças psicossomáticas*.

Foi realizada análise de regressão dos quatro fatores referentes aos sintomas oriundos das situações de assédio moral e observou-se que não estão relacionados com as variáveis etnia, carreira, *status* organizacional, escolaridade, área de lotação.

Observou-se que as variáveis do fator 3 não estão relacionadas com as variáveis sexo, idade, etnia, tempo de serviço, carreira, escolaridade, *status* organizacional, área de lotação, se sofreu assédio, frequência e duração do assédio.

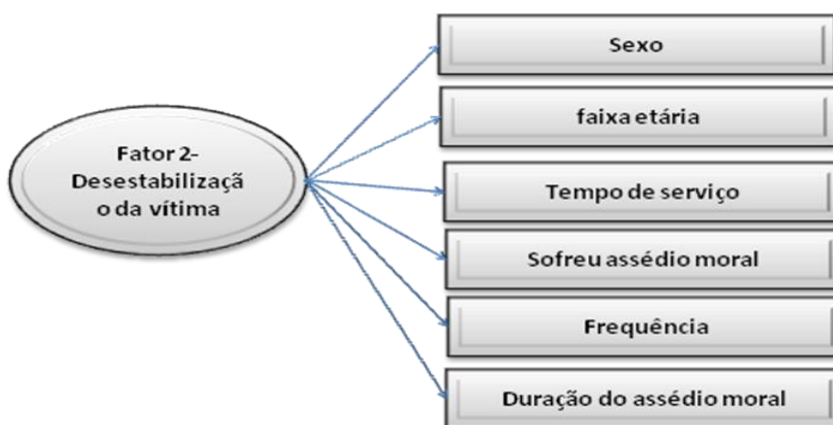
O fator 1, *adoecimento da vítima*, está relacionado ao respondente que sofreu assédio, frequência e duração do assédio, podendo-se inferir que os sintomas estão relacionados ao adoecimento e à insegurança, quando a vítima do assédio deixa de confiar em sua capacidade laboral favorecendo as atitudes do agressor e até mesmo justificando-as. Esse fator (adoecimento da vítima) é confirmado na *survey* pela quantidade de pessoas que adoeceram ou adquiriram doenças ligadas ao trabalho.



**Figura 21 – Fator 1 e variáveis de sintomas oriundos assédio moral**

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados na *survey*

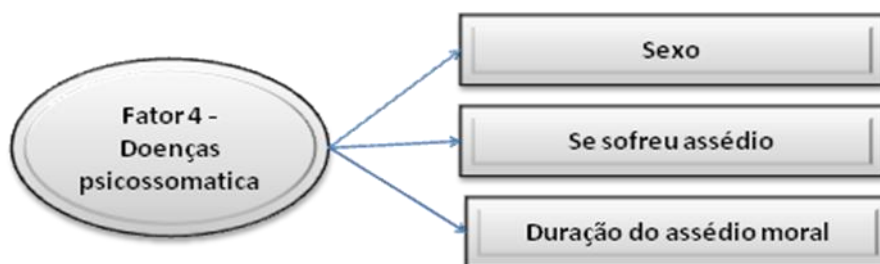
O fator 2, *desestabilização da vítima*, está relacionado com o respondente que sofreu assédio, idade, sexo, tempo de serviço, frequência e duração do assédio, podemos inferir que os sintomas estão relacionados a um processo em que o agressor procura desestabilizar a vítima. As questões abertas e as entrevistas em profundidade confirmam o envolvimento de servidores que são assediados e relatam os atos do agressor.



**Figura 22 – Fator 2 e variáveis de sintomas oriundos assédio moral**

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados na *survey*

O fator 4, *doenças psicossomáticas*, relaciona-se ao respondente que se sente assediado, ao sexo e à duração do assédio. Pode-se inferir que esse sintoma está ligado a fatores psicológicos devido a violência que a vítima sofreu.

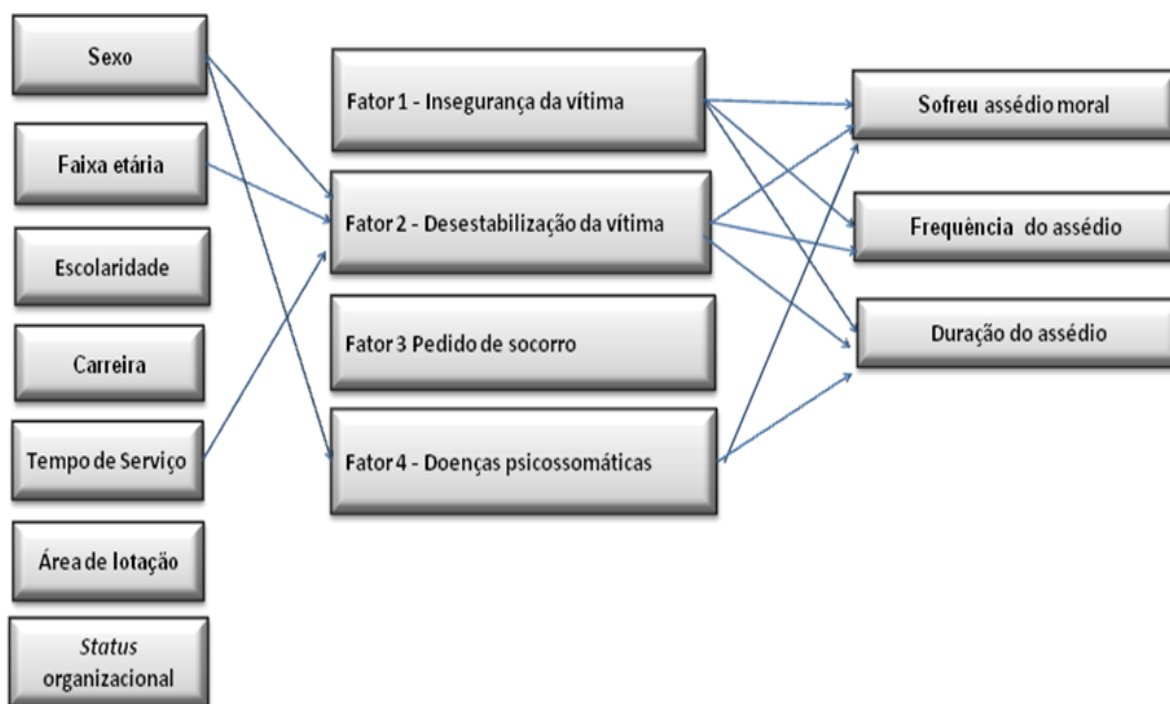


**Figura 23 – Fator 4 e variáveis de sintomas oriundos assédio moral**

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados na *survey*

Foi realizado o teste “t” nas questões dicotômicas “se sofreu assédio” com os quatros fatores acima e constatou-se que está relacionado com os fatores 1 (adoecimento da vítima), 3 (pedido de socorro) e 4 (doenças psicossomáticas) e a variável “sexo” com os fatores 3 e 4.

A figura 24 adiante mostra, de forma completa, todos os fatores e as variáveis que compreendem os sintomas causados pelo assédio moral.



**Figura 24 – Fatores e variáveis de sintomas desenvolvido pela vítima devido ao assédio moral**

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados na *survey*

Os valores encontrados revelaram-se entre bons e ótimos para aplicação da análise fatorial, demonstrando que esse tipo de análise é adequada na análise dos dados, o que contribui para uma boa interpretação dos fatores obtidos. Também, a análise de regressão, demonstra ser adequada para as questões relacionadas aos atos hostis, organização, gestão, organização e condições físicas, e sintomas causados pelo assédio moral em escala *Likert*.

Por meio dos testes e seus resultados permitiu-se uma boa interpretação da relação das variáveis com os fatores, o que foi percebido e confirmado na estatística descritivas, nos relatos das questões abertas, nas entrevistas em profundidade e nos dados do Núcleo Psicossocial (NPS), que serão evidenciados a começar pelo NPS.



### 7.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA ENTREVISTA COM NÚCLEO PSICOSSOCIAL

Desde sua criação (1996), o Núcleo Psicossocial (NPS) era vinculado ao Setor de Serviço Médico, que por sua vez era subordinado à Secretaria Administrativa e objetivava um atendimento humanizado aos servidores. Contava com duas psicólogas e uma assistente social para atender aos magistrados, servidores e familiares. No início, por não ter sido criado um núcleo para a área judiciária, os profissionais da área de psicologia prestavam atendimento ao Juizado da Infância e Adolescência. Durante quatro dias da semana estes profissionais acompanhavam os adolescentes em conflito com a lei e somente um dia era reservado aos servidores.

Em 26 de dezembro de 2005, foi criado pela Resolução 019/2005-PR, o Núcleo Psicossocial do Tribunal de Justiça do Estado, inicialmente subordinado à Secretaria Administrativa, com objetivo de suprir as demandas de atendimentos psicoterápicos de magistrados, servidores e seus dependentes. O atendimento permaneceu com o mesmo número de servidores tanto para atender a área judiciária como a área meio.

Essa equipe do Núcleo Psicossocial encaminhou uma proposta de estruturação do NPS em 2008, que não foi avaliada e em 2009, o núcleo foi criado através de uma resolução e passou a fazer parte do Departamento de Recursos Humanos (DRH), mas sem estrutura, recursos materiais e humanos necessários para funcionamento. Situação que permanece até os dias de hoje, inviabilizando a implantação de novos programas preventivos e de atendimentos aos servidores, o qual ficou suspenso por dois anos.

Posteriormente a equipe do NPS enviou uma proposta de nova reformulação baseada na experiência do dia a dia dos profissionais que ali trabalhavam, nessa nova proposta, além da estruturação do Núcleo Psicossocial, a equipe objetivava propiciar o aprimoramento das lideranças, a melhoria do clima organizacional, o desenvolvimento do programa de qualidade de vida, e

atendimento a servidores e seus dependentes que apresentassem problemas emocionais e relacionais, tanto no âmbito pessoal, familiar e social, como aqueles com distúrbios psíquicos e dependentes químicos; além de providenciar tratamento fora do Estado, quando encaminhado pelo setor médico do órgão.

Atualmente o NPS encontra-se subordinado ao Serviço Médico por falta de estrutura física e de pessoal realiza somente atendimentos clínicos,. O atendimento clínico ocorre por marcação na segunda-feira, para os demais dias da semana, tanto para o servidor como para seus familiares, evitando assim que fiquem aguardando um determinado servidor, que não compareça, ou seja impedido pela chefia de fazê-lo. Neste caso, de que a chefia não libere para o tratamento, quando há possibilidade, criam horários alternativos, para atendê-los. Quando há indicação do servidor continuar o tratamento, isso é proposto, mas fica a critério do paciente a continuidade do atendimento. O Núcleo não tem retorno por parte dos servidores atendidos, se os mesmos melhoraram ou não, ou o que realmente aconteceu. Em alguns casos tomam conhecimento quando encontram esses servidores pelos corredores do Tribunal.

Os projetos elaborados pelo núcleo ainda não foram implantados devido ao número insuficiente de servidores e também por estar aguardando a aprovação da Presidência para serem executados, inclusive o “Programa para prevenção e intervenção de assédio moral – um olhar crítico e humanizado”, elaborado pela equipe lotada no NPS. Somente foram realizadas as palestras sobre assédio moral que estava dentro de um projeto e que dispunha de orçamento e recurso destinado para esse fim.

A equipe do Núcleo Psicossocial informou não ter registros sobre casos de assédio moral, pois os projetos não foram implantados. Esses projetos, em especial o de combate ao assédio, foram apresentados à presidência do Tribunal, por se entender que há necessidade do envolvimento do Poder Judiciário como um todo, desde a presidência, juízes auxiliares, corregedoria, ouvidoria, chefias e servidores.

O envolvimento da alta administração, segundo a equipe NPS, é imprescindível nos casos de assédio, para apurar e aplicar as punições, quando o

caso requeira, independente de quem seja o agressor. O projeto de combate ao assédio moral foi apresentado o projeto ao corregedor e aos três juízes auxiliares da corregedoria. Neste projeto, havia previsão de que nas ocorrências de assédio o servidor formularia uma queixa diretamente na corregedoria do Poder Judiciário. No entanto, a equipe foi informada pelo corregedor que não há assédio moral no Tribunal de Justiça (TJ), que juiz não assedia e o que há são servidores preguiçosos, lentos, que não querem trabalhar.

Em 2009, depois de muita insistência por parte da equipe do NPS ficou acertado que o juiz auxiliar da corregedoria analisaria o projeto e a cartilha elaborada pelos profissionais do NPS e daria um posicionamento, o que não ocorreu até a presente data. A autorização da alta administração é necessária para implantação do projeto e para a impressão da cartilha que orientará o servidor sobre seus direitos.

A pesquisadora pediu à equipe do NPS que falasse sobre os atendimentos efetuados pelo núcleo e qual a percepção que tinha sobre os servidores. Comentaram que a imagem que a comunidade tem acerca dos servidores da justiça é boa, e que são trabalhadores privilegiados por melhores salários, benefícios em comparação aos outros servidores da administração pública. Já a dos servidores é de se sentirem injustiçados, desprestigiados pela administração superior. Acreditam que têm seus direitos retirados, que não são pagos se não forem requeridos em juízo, gerando falta de confiança na administração.

A equipe do NPS relata que o servidor considera que os direitos dos magistrados são preservados, o que não acontece com os direitos dos servidores. Ainda, alguns servidores consideram que os que trabalham na sede do Tribunal de Justiça são privilegiados em relação aos que trabalham nos fóruns. Muitos servidores relatam que são ameaçados de serem removidos para os cartórios, quando não correspondem às expectativas das chefias, como se o trabalho no cartório fosse um castigo. Ainda, os servidores das comarcas do interior, consideram-se esquecidos pela administração, pois não são beneficiados com treinamento, assistência médica, informações, que têm uma participação pequena nas decisões e direcionamento do Tribunal de Justiça e que as decisões tomadas não levam em conta o lado humano do servidor.

A equipe entrevistada complementou que contribui para o grau de insatisfação dos servidores a sobrecarga de trabalho e estresse provocados pelo tipo de serviço desempenhado. Mesmo não havendo uma estatística para comprovar, pelos atendimentos feitos, é evidente o alto índice de servidores adoecidos, com ou sem afastamento por licença médica.

Outro fato relevante exposto pela equipe é que “grande número de servidores buscam trocar de lotação, acarretando evasão de pessoal. Essa rotatividade sobrecarrega os que permanecem, pois essas vagas só podem ser preenchidas por concurso público”.

Quando perguntado a equipe NPS se tinham conhecimento de casos de assédio moral, foi-nos informado que o servidor pede atendimento por diversos problemas e que durante a sessão de terapia percebe-se que o problema tem origem no trabalho, onde muitas vezes é vítima de assédio e não se dá conta, só percebe durante o atendimento clínico. Já tiveram situações em que o servidor, ao se dar conta de que é vítima de assédio, promove mudanças no ambiente de trabalho e em sua vida pessoal, rejeitando os atos hostis.

A equipe informou também, que há casos em que quando o servidor se dá conta de que é vítima de assédio pode piorar, pois se isola e pode ser mais perseguido (a). E há casos em que pedem atendimento em função de conflitos familiares, e descobrem durante o atendimento clínico que são vítima de assédio. Por saírem tão estressados do trabalho, chegam em suas casas sem paciência e por isso se estabelece um conflito, mas ao se conscientizarem do problema a vida familiar tende a melhorar. Essas situações relatadas pela equipe corroboram o entendimento de que o assédio moral no ambiente de trabalho afeta a vida familiar das vítimas Hirigoyen (2005, 2009), Soboll (2008), Barreto (2006), Soares (2008), Einarsen (2005), Leymann (1990)

A equipe observou também que em algumas situações de servidores assediados, a solução encontrada pela alta administração é a transferência da vítima para outro setor. Mas em alguns casos essa solução se demonstrou ineficaz, porque após pouco tempo, o agressor elege outra vítima como alvo, mantendo assim seu padrão de comportamento. A transferência do servidor para outro setor

não soluciona o problema, é somente um paliativo, pois o problema continua naquele espaço de trabalho. Com frequência recebem para atendimento servidores já adoecidos, apresentando os mais diversos quadros, como hipertensão, enxaqueca, entre outros. Muitas vezes, acabam desistindo do atendimento justificando que o chefe não permite que se ausente em horário de trabalho para atendimento clínico.

São frequentes os relatos de servidores que se queixam de juízes e desembargadores que lhes atribuem tarefas ou serviços particulares. Ainda, situações em que o servidor, no horário do expediente, tem que ir à casa do chefe para colher alguma assinatura.

Lembraram as intimidações sofridas por servidores de alguns setores para cumprimento de horas extras, sem a contra prestação remuneratória. Não há um procedimento igual para todos os servidores, pois alguns são beneficiados com contagem de horas e liberação compensatória para equilibrar as horas extras trabalhadas, outros dependem que a chefia reconheça esse direito. Alguns relataram a pressão exercida pelo chefe intimidando ou punindo os que se recusam a fazer hora extra, o que corrobora com Dejours (1994) e Gaulejac (2007) os quais afirmam que a gestão da organização pode afetar a saúde de seus trabalhadores.

Há relatos também de casos dos servidores de cargos de livre nomeação (comissionados), os quais se queixam da discriminação sofrida por não pertencerem ao quadro. Em muitas circunstâncias são mais cobrados e exigidos do que os demais, além de viver sob constante ameaça de demissão por não possuírem estabilidade funcional.

Outro ponto importante é que mesmo se percebendo assediados, não têm intenção de denunciar o agressor, pelo temor de que o assédio se intensifique, ou que sejam prejudicados na carreira, ou porque se sentem envergonhados. Chegam a acreditar que são responsáveis pela situação, ou que fizeram alguma coisa que não agradou ou que não é bom o suficiente, têm medo de que o assédio aumente, corroborando com o que afirmam Hirigoyen (2009), Leymann (1996a, 1996b, 1996c), Einarsen (2005), Barreto (2006), Soboll (2008), Soares (2008), Guedes (2008).

Também não registram queixa ou denunciam porque estão em estágio probatório e podem ser mal avaliados e exonerados. Segundo a equipe do NPS estes são os alvos frequentes, mas os que não estão em estágio probatório, também têm medo de serem mal avaliados na progressão funcional.

O relato da equipe confirma os dados da *survey*, onde foi percebida uma frequência maior de assédio moral entre os servidores com até três anos de serviço, justamente o período de estágio probatório.

A equipe observa que os assediadores na sua grande maioria possuem pelo menos curso superior, podem até ser profissionais competentes, mas sem habilidades nas relações interpessoais. A equipe menciona o caso de uma servidora que era assediada pelo seu chefe imediato e se queixava ao chefe imediato. Este cobrava do chefe imediato mudança na postura, mas o assédio aumentava.

A equipe do NPS alerta também que os conflitos nos setores são difíceis de serem resolvidos quando há proteção do superior, ao agressor. A equipe salienta que está relacionada à própria insegurança, falta de autoestima do agressor. O agressor muitas vezes precisa se impor, humilhar o outro para se sentir seguro. Pode acontecer também por inveja da produtividade e da capacidade da vítima, que incomoda os que não querem trabalhar.

A equipe ressalta também que a administração tem que cuidar de seus servidores em todos os níveis. A organização tem que entender que há níveis diferentes de desenvolvimento e tem que saber lidar com todos eles.

A equipe do NPS afirma que não adianta ministrar palestras, se a administração não tiver uma postura de combate a esse fenômeno. Há pessoas que sempre pisaram e trataram mal os outros e só recuarão no comportamento com medo da punição ou quando houver possibilidade de punição.

As informações obtidas com a equipe do Núcleo Psicossocial corroboram os dados apurados na *survey* e questões abertas da pesquisa da *survey*.

#### 7.4 ANÁLISE DOS RESULTADOS DAS QUESTÕES ABERTAS DA PESQUISA *SURVEY*

Como foi relatado no capítulo 6, algumas questões da *survey* permitiam ao respondente complementar as questões fechadas, caso o mesmo considerasse relevante e necessário.

Para análise das questões abertas da *survey* foi realizada uma pré-análise, posteriormente organizado para a definição das categorias. Para Franco (2008) a pré-análise é a fase da organização, que corresponde a um conjunto de buscas iniciais, de intuições, de primeiro contatos com os materiais, com vistas à elaboração de um plano de análise.

Com base nas respostas dos entrevistados foram criadas as categorias e posteriormente as subcategorias, que podem estabelecer um elo entre a *survey* e as entrevistas. Os recortes do conteúdo permitiram caracterizar as ocorrências de assédio, origens, tipos, formas, frequência, reflexos na vida do assediado, abuso de autoridade/poder no Poder Judiciário de um Estado do Norte do Brasil (APÊNDICE F).

Na *survey* foi apresentado o conceito de assédio moral de Guedes (2008), após algumas perguntas sobre a existência de assédio no ambiente de trabalho, se o respondente já havia sofrido assédio. Foi pedido ao respondente que se sentisse vítima de assédio moral, a definição, em uma palavra, do que seria para ele “assédio moral” (Tabela 19). Das questões abertas consideradas válidas (198), 133 se sentem assediados.

| DEFINIÇÃO DE ASSÉDIO MORAL EM UMA PALAVRA  | N.         | %            |
|--|------------|--------------|
| Humilhação   | 28         | 21,05        |
| Constrangimento  | 22         | 16,54        |
| Abuso de poder/autoridade/subjugar   | 15         | 11,28        |
| Desrespeito  | 14         | 10,53        |
| Discriminação  | 5          | 3,76         |
| Ofensa   | 2          | 1,50         |
| Tortura  | 2          | 1,50         |
| Prepotência  | 2          | 1,50         |
| Exploração   | 2          | 1,50         |
| Desvalorização   | 2          | 1,50         |
| menosprezo/injustiça/perseguição/covardia/dissimulação, ignorância, ignorada, assustador, cobrança, deprimente, desmotivação, impotência, insegurança, perseguição, sarcasmo, etc. | 21         | 15,79        |
| não resposta   | 18         | 13,55        |
| <b>Total</b>   | <b>133</b> | <b>100,0</b> |

**Tabela 19 - Definição de assédio pelas vítimas**

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados na *survey*

Humilhação foi a palavra mais frequente (28), seguida de constrangimento (22); abuso de poder/autoridade/subjugar (15); (14) desrespeito; seguida de discriminação com cinco respostas; ofensa, tortura, prepotência, exploração, desvalorização com frequência igual a dois. As definições com frequência igual a um, foram agrupadas e totalizaram 21 respostas e 18 respondentes que se consideram assediados não deram uma definição.

Humilhação e constrangimento são sentimentos que afetam a vítima e representam vergonha, dor, tristeza, sofrimento. Humilhação é um sentimento de ser ofendido, menosprezado, rebaixado, inferiorizado, submetido, vexado, constrangido e ultrajado.

Em algumas respostas das perguntas abertas da *survey* sobre casos de assédio que tinham presenciado, houve respostas como “não quero lembrar.... estou muito nervosa....” (S8, feminino, técnico judiciário, 49 anos), “não irei narrar[...]



anos), demonstrando o receio de narrar os fatos e serem identificados, ou mesmo por lembrarem do sofrimento.

O que foi observado também e que pode estar relacionado ao medo ou não querer se expor, é que os respondentes relatavam os casos de assédio como se tivessem acontecido com um colega, depois no final eles diziam “[...] o servidor que aconteceu isso, é o que está respondendo”, principalmente em casos de humilhações. Muitas vezes esse espaço aberto foi utilizado para um desabafo.

Outro fato importante de que a *survey* abordou as situações reais de assédio são as respostas colhidas nas questões abertas, que demonstram isso:

Estou impressionado porque todas essas perguntas parecem foram feitas sob medida pra mim. Parece que sabiam da minha situação. (S104, técnico judiciário, masculino, 36 anos).

Não sofri e nem sofro assédio moral em meu ambiente de trabalho, mas sou casada com um servidor de outro órgão (executivo-Secretaria de Finanças), que está afastado e em tratamento por ter sofrido assédio moral em seu ambiente de trabalho; e ao responder a enquete fiquei assustada, pois quase tudo que está relacionado vivenciei ao acompanhar o sofrimento de meu esposo. Foi muito difícil fazer com que meu esposo procurasse ajuda, pois é muito difícil admitir que você está sofrendo assédio moral e conseguir ajuda. (S105, técnico judiciário, 33 anos, feminino).

Importante o registro do medo que os servidores tiveram em responder a *survey*, talvez tenha sido esse o motivo para o número pequeno de respondentes, podendo inferir-se que embora pequeno é bastante significativo os 198.

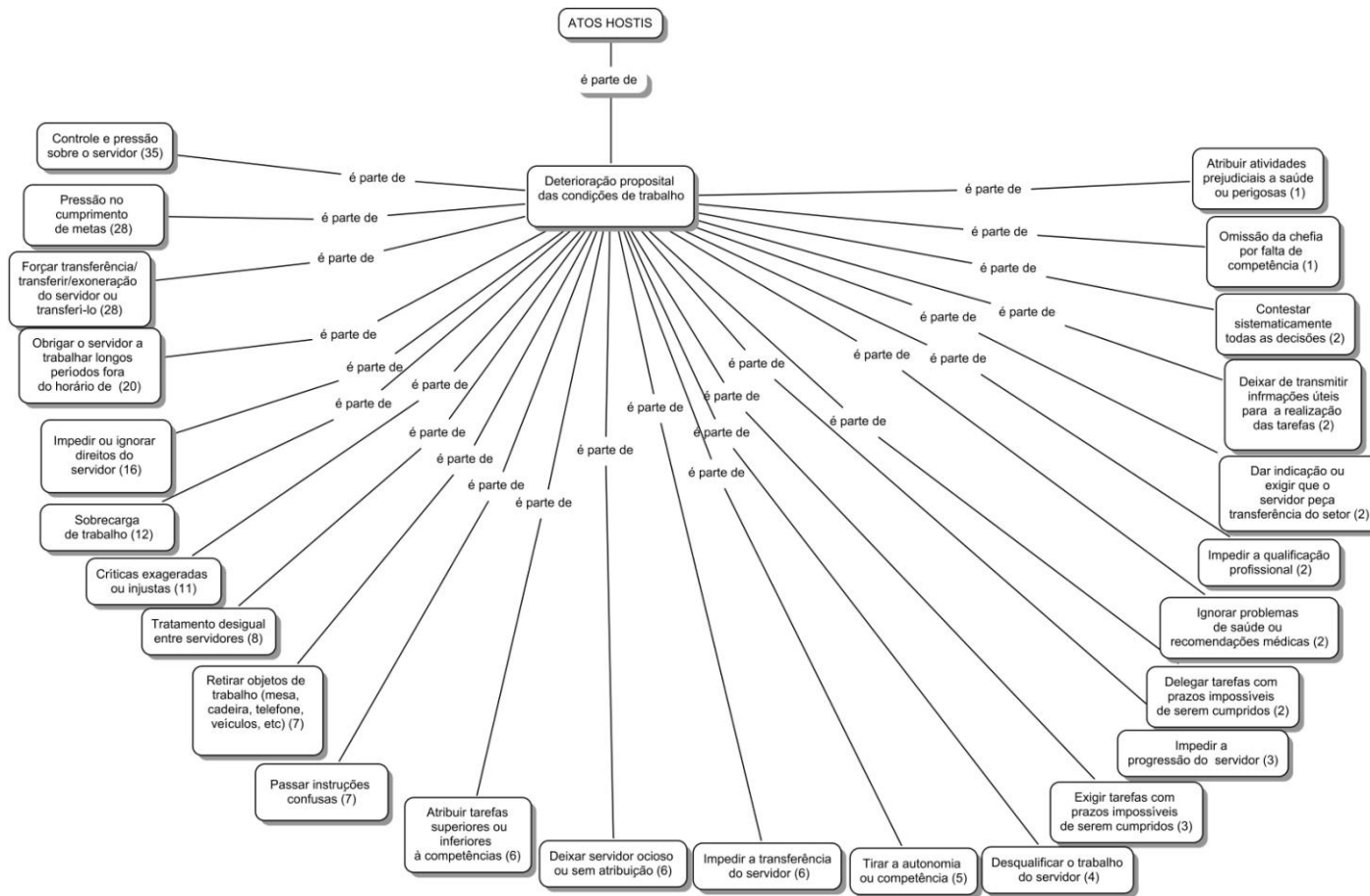
A partir dessas questões abertas, caracterizou-se a primeira categoria que foi chamada de atos hostis e como mencionado anteriormente, tomou-se como parâmetro a classificação em quatro subcategorias elaboradas por Hirigoyen (2009) e essas foram subdivididas para melhor caracterizar os atos hostis do assédio moral praticado no órgão estudado:

| OBJETO DE ESTUDO                  | CATEGORIAS  | SUBCATEGORIAS                                     |
|-----------------------------------|-------------|---|
| ASSÉDIO MORAL NO PODER JUDICIÁRIO | ATOS HOSTIS | Deterioração proposital das condições de trabalho |
|                                   |             | Isolamento e recusa de comunicação                |
|                                   |             | Atentado contra a dignidade                       |
|                                   |             | Violência verbal, física ou sexual                |

### Quadro 3 - Subcategorias dos atos hostis

Fonte: elaborado pela autora a partir da classificação de Hirigoyen (2009)

A Figura 25 adiante, refere-se à categoria de Atos Hostis, com as subcategorias “deterioração proposital das condições de trabalho” e suas subdivisões, oriundas, assim como as que seguem, do software Atlas TI, denominadas “redes”, com a finalidade de facilitar o entendimento. A categoria está ligada a subcategorias e estas por sua vez ligadas a subdivisões. As linhas que ligam a rede entre si, representam as relações no contexto Atlas.TI, como: “é parte de”.



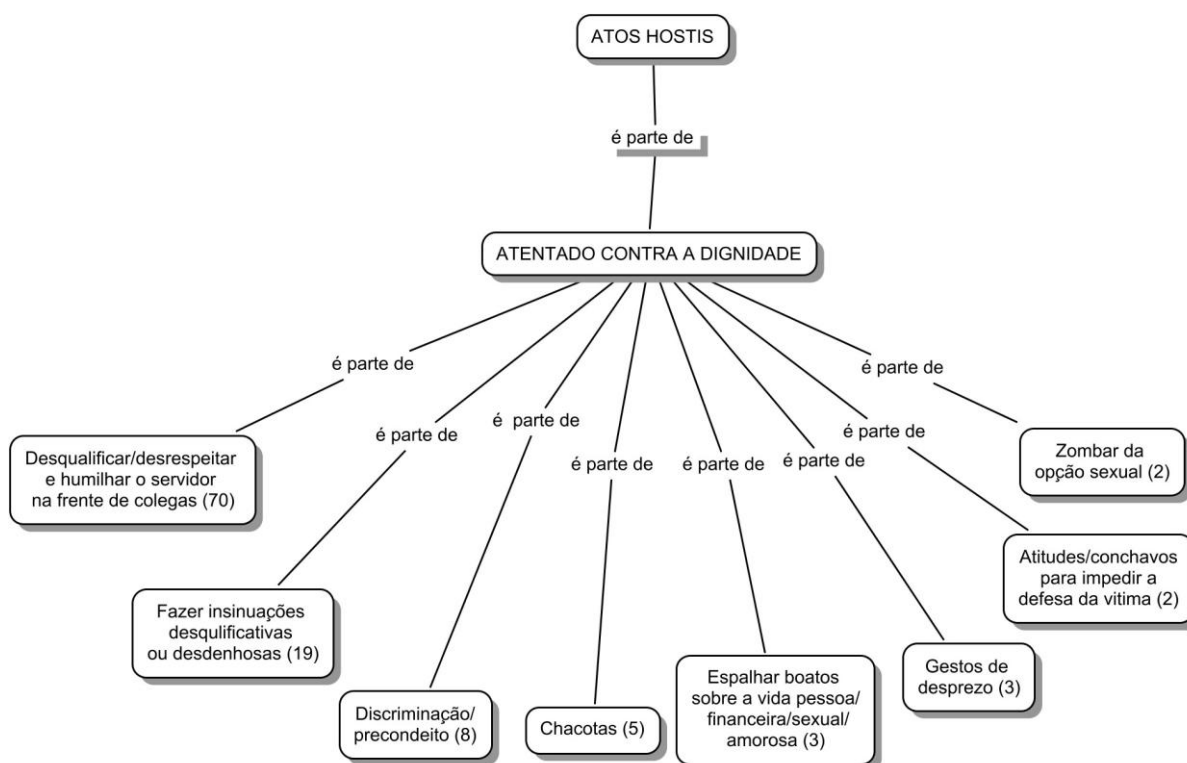
**Figura 25 - Subcategoria deterioração proposital das condições de trabalho**

Fonte: elaborado pela autora a partir da classificação de Hirigoyen (2009)

Os atos hostis de maior ocorrência na subcategoria “deterioração proposital das condições de trabalho”, no que diz respeito às questões abertas da *survey*, tem como objetivo de que a pessoa visada pareça incompetente, muito comum no assédio descendente. Constatou-se 219 ocorrências relatadas pelas vítimas desses atos hostis (APÊNDICE G)

Os que relataram a existência ou presenciaram situações de assédio moral, nestas subcategorias em ordem de importância foram: controle e pressão sobre o servidor (35), pressão para o cumprimento de metas, forçar a transferência/transferir/demissão do servidor (28), obrigar o servidor a trabalhar longos períodos fora do horário de expediente (20), impedir ou ignorar direitos do servidor (16), sobrecarga de trabalho (12), críticas exageradas ou injustas (11); confirmando o que diz os autores Leymann (1996a, 1996b, 1996c), Einarsen (2005), Soboll (2008), Guedes (2008), sendo que na literatura essas práticas de deterioração proposital do ambiente de trabalho dizem respeito às organizações privadas, também foram encontradas no Poder Judiciário e diferente do que supunha Hirigoyen (2005; 2009) que no serviço público o assédio moral se limitava a disputa de poder.

A Figura 26 adiante, refere-se a categoria de Atos Hostis, com as subcategorias “atentado contra a dignidade”. A subcategoria está ligada às subdivisões.



**Figura 26 - Subcategoria atentados contra dignidade**

Fonte: elaborado pela autora com base nas questões abertas na *survey*

Na subcategoria “atentado contra a dignidade”, foram relatadas 112 ocorrências de atos hostis com a intenção de atentar contra a dignidade da vítima, percebidos pelos respondentes da *survey* (APÊNDICE H)

Os que relataram a existência ou que presenciaram situações de assédio moral foram sobretudo no sentido de: desqualificar e humilhar o servidor na frente de colegas (70), fazer insinuações desqualificativas ou desdenhosas (19).

A Figura 27 adiante, refere-se a categoria de Atos Hostis, com as subcategorias “isolamento e recusa de comunicação”.

Quanto à subcategoria “Isolamento e recusa de comunicação”, esses atos podem partir tanto dos colegas quanto da chefia com intuito de constranger e maltratar a vítima. Foram relatadas 31 ocorrências de atos hostis com a intenção de isolar e recusar a comunicação, percebidos pelos respondentes da *Survey* (APÊNDICE I)



**Figura 27 - Subcategoria isolamento e recusa de comunicação**

Fonte: elaborado pela autora com base nas questões abertas na *survey*

Os que relataram a existência ou que presenciaram atos hostis de maior ocorrência foram: comunicação agressiva, intolerante e ríspida (13), isolar o servidor (8), ignorar o servidor (6).

Quanto à subcategoria “Ameaças Verbais, Físicas ou Sexuais”, a vítima está marcada como desequilibrada, e suas reclamações não são levadas em conta. Foram relatadas 56 ocorrências de atos hostis com as ameaças verbais, físicas e sexuais (APÊNDICE J).

A Figura 28 adiante, refere-se à categoria de Atos Hostis, com as subcategorias “Ameaças Verbais, Físicas ou Sexuais”.

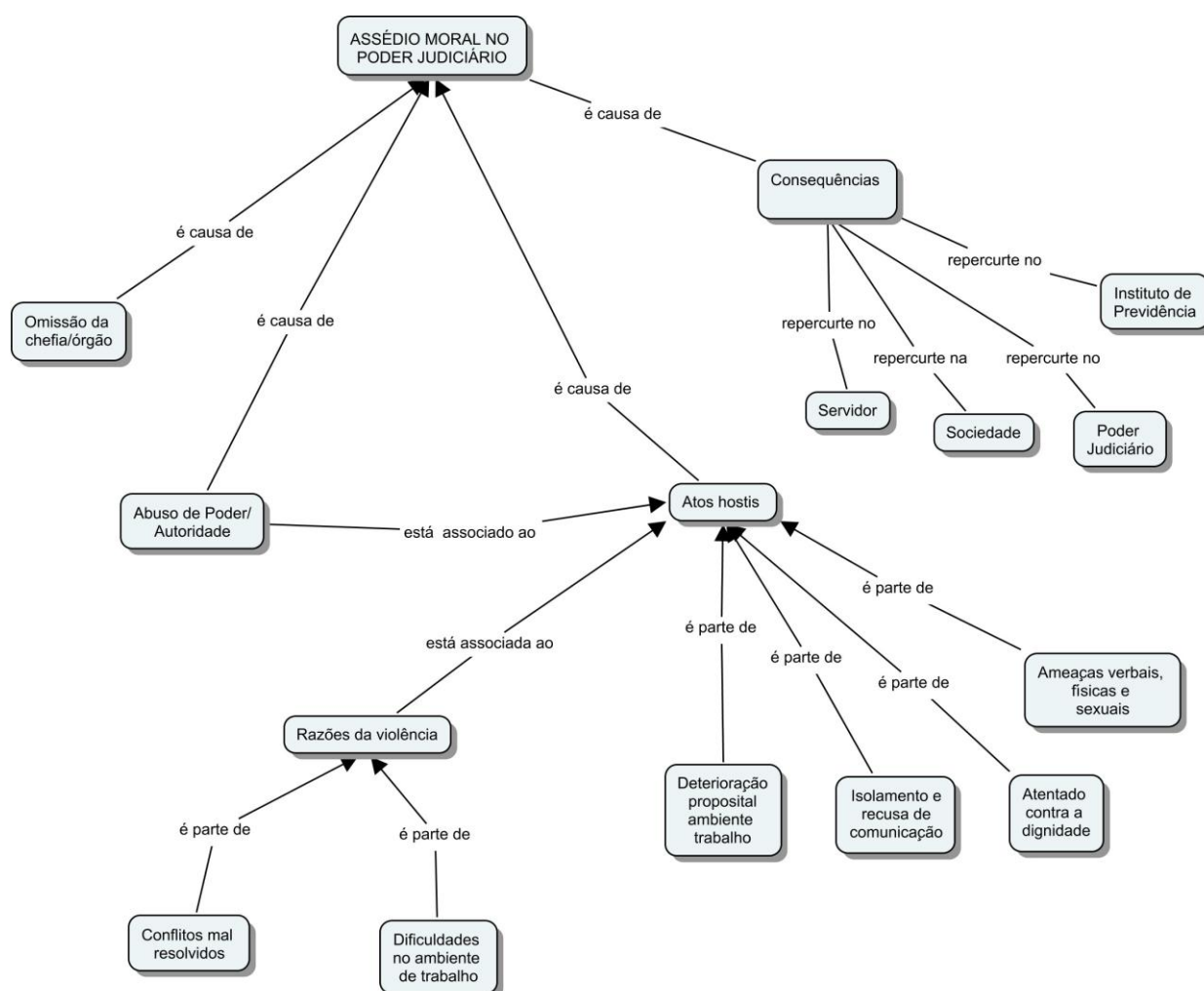


**Figura 28 - Subcategoria ameaças verbais, físicas e sexuais**

Fonte: elaborado pela autora com base nas questões abertas na *survey*

Nesta subcategoria os atos hostis de maior ocorrência foram: ameaças profissionais (19), insultos (14), falar aos gritos com o servidor (13).

Na Figura 29 adiante a categoria está ligada às subcategorias e estas por sua vez ligadas às subdivisões. As linhas que ligam a rede entre si, representam as relações no contexto Atlas.TI, como: “está associado com”, “é parte de”, “é causa de”, “contradiz”, “é um”, “é propriedade de”. Se houver o sinal (“~”) aparecendo ao lado das categorias, subcategorias e subdivisões indica que há comentários inseridos no software pela autora.

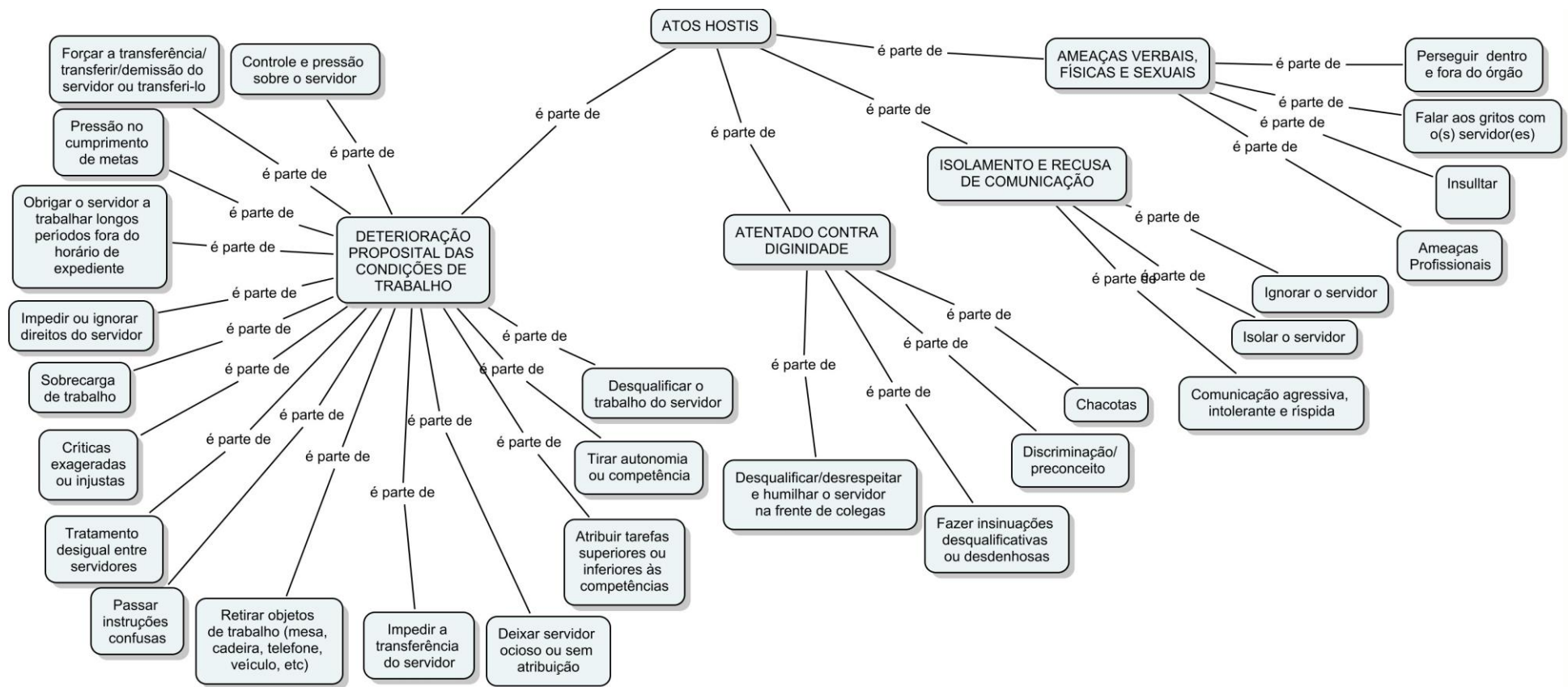


**Figura 29 - Assédio Moral no Poder Judiciário**

Fonte: elaborado pela autora com base nas questões abertas na *survey*



Na *survey*, quando perguntado se os respondentes já haviam presenciado práticas de assédio moral, foram relatadas práticas como zombarias, recusa de comunicação, ser privado de se expressar, colocar em dúvida a capacidade da vítima, entre outras. Estão demonstrados na Figura 30 dos atos hostis dentro da classificação de Hirigoyen (2009), os de maior ocorrência:



**Figura 30 – Categoria de atos hostis**

Fonte: elaborado pela autora com base nas questões abertas na *survey*

As categorias criadas com as respostas das questões abertas da *survey* confirmam os dados estatísticos da *survey*, bem como as informações obtidas com a equipe do NPS. Importante se faz demonstrar algumas respostas relevantes que comprovam as pesquisas anteriores, e que respondem os objetivos desta pesquisa.

O abuso de poder se caracteriza quando um indivíduo se dirige aos seus subordinados de maneira tirânica ou perversa, ou porque lhe convém, ou porque não dá a devida importância a esse tipo de conduta, prejudicando imensamente a vítima. Pode ser usado para minar a confiança e autoestima da pessoa visada ou usado por quem tem poder ou posição para coagir por meio do medo, da perseguição, da força ou de ameaças ratificando o que diz Freitas, Heloani, Barreto (2008), Hirigoyen (2009), tal conduta pode ser observada nas respostas da *survey*.

Quando assumi nesta comarca, e fui apresentada ao Magistrado, ele aproveitou para ditar as regras, dizendo que odeia funcionário público, porque funcionário público é preguiçoso, e que não admite atrasos e faltas. Ele disse que o Juiz é quem manda na comarca. Disse: Existem as leis, mas são os magistrados que interpretam as leis, portanto, o juiz é quem manda. (S37, agente judiciário, feminino, 29 anos).

Outro caso: o chefe sempre chamava o subordinado e dizia que ele deveria saber quem mandava, ele o chefe é o topo da pirâmide e o subordinado a ralé, está lá no fuunnndo, ou seja, manda quem pode e obedece quem tem juízo. (S182, técnico judiciário, feminino, 37 anos).

Outra forma assédio é por manobra perversa de um indivíduo para engrandecer-se, para tal o agressor necessita rebaixar os demais ou destruir um determinado indivíduo para aumentar sua autoestima, obter o poder, porque são ávidos de admiração (HIRIGOYEN, 2009), conforme relatos.

[..] comecei a ser perseguido, vigiado e várias vezes humilhado por esta pessoa, com insinuações de que não trabalhava, etc. Sequer sair da sala porque era monitorado. Sofri perseguições, humilhações e constrangimentos que atingiram minha autoestima e me deixaram deveras chateado. (S136, agente judiciário, masculino, 51 anos).

Mandar o servidor ler por várias vezes o texto e perguntar se foi o que mandou fazer na frente de autoridades (advogados-ministério público) e partes; dizer que você já é quase uma bacharela em direito ficar indagando qual é o procedimento do processo. (S155, agente judiciário, feminino, 52 anos).

Alguns chefes procuram a submissão das vítimas perseguindo com procedimentos perversos, onipotências, com isso os impedem de reagir, a ponto de não conseguir discernir o que está certo.

O caso de um rapaz em estágio probatório que sofreu muita pressão por parte de seus chefes imediatos e acabou tendo problemas psicológicos, culminando com seu pedido de transferência para outra Comarca por não suportar mais tais pressões. (S128, técnico judiciário, masculino, 22 anos).

Em muitos casos o abuso de poder por parte do agressor vem através de gritos na frente dos colegas ou mesmo de pessoas externas.

O Chefe colocava o dedo na cara do servidor e gritava que quem mandava era ele. (S196, técnico judiciário, feminino, 33 anos).

Nos casos de assédio a conduta abusiva traz para as vítimas sentimento de vergonha, humilhação e sentimentos de inutilidade comprometendo a identidade e a dignidade. A vítima questiona-se quanto a sua capacidade e competência profissional. Ridicularizar, humilhar, ser sarcástico, desqualificar, são outros procedimentos perversos para que a vítima perceba o que se passa, sem que possa defender-se.

Ficar debochando, rir, fazer comentários que os outros riem de você, pedir para fazer curso para aprimorar seus conhecimentos e comentar na presença de outrem que vai solicitar que faça curso de corte e costura. (S125, técnico judiciário, feminino, 44 anos).

Sempre que fazia uma pergunta ao meu chefe imediato sobre uma tarefa a mim atribuída, ele me perguntava se queria que ele desenhasse, já que eu não estava entendendo o que ele falava, [...]. (S22, comissionado de livre nomeação, masculino, 49 anos).

Observa-se em alguns relatos que servidores são insultados tanto pela chefia como pelos colegas, muitas vezes além de insultá-lo desqualificam seu trabalho a exemplo do relato abaixo:

Em diversas ocasiões o servidor foi chamado de "Burro", "incompetente", etc. Os colegas fazem piadinhas, dizem que ele não aprende mesmo. Quando alguém erra em outro setor, dizem que está imitando o fulano. (S24, técnico judiciário, masculino, 36 anos).

Essas situações vexatórias expõem o subordinado ou o colega, constrangendo-o humilhando-o, desestabilizando-o a ponto de adoecimento.

A comunicação hostil coage o funcionário de tal forma que o leva a uma posição de fraqueza psicológica, desencadeando um processo inconsciente de destruição a ponto de desestabilizá-lo e destruí-lo, sem que as pessoas que a cercam intervenham.

Comentar e jogar piadas para um servidor diariamente para que assumisse sua orientação sexual, inclusive esses assédios foram tão constantes que o servidor recorreu às drogas como válvula de escape [...]. (S193, técnico judiciário, feminino, 41 anos).

A agressividade utilizada por alguns chefes seria um recurso para pressionar os subordinados no alcance das metas estabelecidas. Esse tipo de estratégia é desumano e inadequada para qualquer tipo de gerenciamento de pessoas na busca de tornar os subordinados mais produtivos. Muitos chefes usam de palavras ofensivas, gritos, xingamentos, rebaixamento, produzindo ciclo de violências, repetido em todos os níveis hierárquicos. Para aqueles que não alcançam o rendimento esperado pelos superiores, são reservadas humilhações, ameaças e constrangimentos diante dos colegas, pois o que importa é a produtividade (Soboll, 2008, Freitas, Heloani e Barreto, 2008).

Nunes (2011) em sua pesquisa afirma que a cultura da organização norteia o comportamento dos indivíduos em seu ambiente de trabalho e apresenta

comportamentos, atitudes, valores e normas; que não estão em concordância com a imagem que a organização demonstra de si e esses falsos valores, comportamentos e ações hostis muitas vezes são justificados por objetivarem o atingimento de metas, não importando os meios para tal.

Presenciei fatos nos quais colegas foram chamados de burros, incapazes, que foram pressionados a assumirem tarefas que não lhe cabiam, sob pena de serem devolvidos de setor, casos de pressão psicológica contra servidores que ocupavam cargos em comissão pelo fato de não possuírem vínculo com a instituição, bem contra colegas que atuavam como estagiários. (S192, técnico judiciário, feminino, 28 anos).

Outra atitude por parte do agressor é a recusa de comunicação, deixando a vítima sem respostas, sem entender a situação; ao recusar a comunicação o agressor está dizendo, sem o uso de palavras, que o outro não lhe interessa ou até mesmo que não existe para ele (agressor) como afirmado por Hirigoyen (2009) e Guedes (2008). Muitas vezes o agressor além da recusa de comunicação aproveita para desqualificar o trabalho da vítima, como aparece no relato (S3).

A Chefe de uma das divisões do depto de RH ignora a servidora, não dirige a palavra a ela, quando chega faz questão de cumprimentar cada um dos servidores da sala, exceto essa servidora e não perde a oportunidade de sempre dizer que seu serviço não é importante. (S3, agente judiciário, feminino, 52 anos).

O agressor pode utilizar outras formas de recusa de comunicação fazendo-a por escrito ou por outra pessoa como ratificam Leymann (1996a, 1996b, 1996c), Einarsen (2005), Hirigoyen (2009), Guedes (2008).

O que mais me fazia sofrer sempre foi que ele nunca quis me enfrentar pessoalmente, sempre utilizou outras pessoas para me mandar recados e denegrir minha imagem. (S145, agente judiciário, feminino, 31 anos).

Às vezes as situações de constrangimento são acompanhadas de gestos de desprezo Leymann (1996a, 1996b, 1996c), Hirigoyen (2009), Guedes (2008).

Vi uma colega de trabalho sofrer diversos constrangimentos do seu chefe imediato, no caso, o juiz. Ele tratava esta pessoa com desprezo e sempre fazia com que ela ficasse além do horário para cumprir obrigações. (S81, técnico judiciário, feminino, 27 anos).

Esse comportamento negativo pode desencadear um isolamento social por parte da vítima. Isolando o servidor dos demais, corta a solidariedade, as alianças, é uma forma de destruir psicologicamente alguém, e tirar-lhe a defesa, é o que afirma Hirigoyen (2009), confirmado pelos relatos da *survey*.

[...] a proibiu de entrar na sala de trabalho, ficou por 4 meses no corredor até que um outro colega sensibilizado a convidou para trabalhar com ele.” (S196, técnico judiciário, feminino, 53 anos).

Einarsen e Raknes (1997). Leymann (1996) em suas pesquisas constaram como prática de assédio o isolamento e exclusão social que foi classificado por Zapf (1999) como isolamento social.

Outra forma de assédio é forçar a vítima a pedir transferência ou exoneração, é a necessidade do agressor em destruir sua vítima, mesmo incorrendo em um crime contra a Administração Pública, fazendo com que o erário pague indevidamente a alguém que não está trabalhando, mesmo que contra sua vontade. A vítima fica ociosa enquanto seus colegas estão sobrecarregados.

O caso mais patente que pude observar é o dos servidores ocupantes dos cargos de auxiliares operacionais - nível fundamental, os quais serviram ao Tribunal de Justiça por anos e anos e, atualmente, foram "premiados" com a extinção de seus cargos. Com isso, os que não possuem um FG ou DAS, que justificaria um possível desvio de função, foram colocados de lado, muitos passam as sete horas de trabalho sentados, sem ter nada pra fazerem, o que pode parecer uma coisa boa pra quem não gosta de trabalhar, mas para quem serviu ao TJ tantos anos, isso significa sentir-se inútil. (S102, técnico judiciário, feminino, 32 anos).

Por satisfação pessoal do agressor, situação evidenciada nos relatos, mesmo causando prejuízo ao erário, muitas vezes para não deixar sua vítima

ociosa por ser concursada para carreira de nível superior, procura desestabilizá-la com tarefas inferiores à sua capacidade e competência, em claro desvio de função.

Sou nível superior e tenho uma larga experiência no serviço público, sempre ocupei cargos importantes e ele me passou o serviço da estagiária para fazer. Detalhe a estagiária pediu para sair, porque não estava aprendendo nada, e o serviço era ridículo. (S3, agente judiciário, feminino, 52 anos).

Outra forma usada pelo agressor é delegar tarefas impossíveis de serem cumpridas, em ambientes sem condições de trabalho (sem ventilação, sem janelas), ou exigir tarefas com prazos impossíveis de serem cumpridos e depois de prontos ver seu trabalho jogado em uma gaveta ou no lixo. Leymann (1996), Zapf (1999) em suas pesquisas considerou como um dos cinco comportamentos de assédio moral tarefas difíceis de serem executadas.

Exposição de serventuários quanto ao suposto não cumprimento de tarefas em público (várias vezes) exigir do serventuário um trabalho sem tempo hábil para execução. (S8, técnico judiciário, feminino, 49 anos).

Esses relatos corroboram o que Freitas, Heloani e Barreto (2008), Hirigoyen (2005, 2009), afirmam sobre indivíduos que só podem existir rebaixando os outros, sentem necessidade de arrasar o outro para se sentir poderoso, vem da sua incapacidade em considerar o outro como ser humano.

Dentre as razões expostas pelos que se sentem assediados, está preponderantemente a “inveja”, relacionada ao componente competitividade e poder entre os servidores, corroborando o que Freitas (2001, p.9) afirma sobre o assédio nas organizações, “nascem de encontro entre a inveja do poder e perversidade”. Essa inveja pode advir ainda de alguma coisa que a pessoa visada tem e o outro não tem, como conhecimento, beleza, juventude, riqueza, competência ou facilidade de relacionar-se socialmente ou relações influentes, reconhecimento profissional Leymann (1990; 2010), Einarsen (1999; 2000; 2005), Hirigoyen (2005; 2009). Einarsen (1994) a inveja foi o fato mais comum mencionados em suas pesquisas com vítimas norueguesas.



Por inveja, medo de perder o cargo, porque já fui chefe dele, e sou reconhecida na minha vida profissional.” (S3, agente judiciário, feminino, 52 anos).

Esses trechos das questões abertas da *survey* demonstram as causas do assédio, que no caso em estudo, ocorre pelo reconhecimento profissional da vítima, pelo conhecimento que possui, por ser delicada, atenciosa, por ser jovem entre outros.

Em uma estrutura como a do Poder Judiciário, com o enxugamento dos gastos públicos, e por força de lei, os cargos comissionados de livre nomeação e exoneração estão sendo reduzidos, o que pode despertar a inveja entre os servidores, a disputa pelo poder, podendo desencadear um processo de assédio.

Alguns dos respondentes, que se sentem vítimas de assédio, consideram a “inveja” como um dos motivos de seu sofrimento, está relacionado à beleza, delicadeza, facilidade em se relacionar.

A inveja é clara, porque a colega é uma mulher muito bonita, delicada, educada, e usam isso para debochar, para maltratar, dizem: amanhã me vestirei igual a ....., estou elegante igual a ....., você percebeu meu jeito educado igual a ..... (S3, agente judiciário, feminino, 52 anos).

Não gosta de mim, porque vários colegas me elogiam, dizem que sou delicada, uma mulher muito linda, tenho boa educação, excelentes modos. Toda vez que sou elogiada, minha chefe fica jogando piada, "agora vou me vestir igual a ...", serei delicada igual a ....", etc. A colega também faz o mesmo. (S31, técnico judiciário, feminino, 50 anos).

Percebe-se que os respondentes S3 e S31 se referem à mesma pessoa, confirmando assim a situação clara de assédio moral provocado pela inveja. Outras situações ocorrem com jovens portadores de vários diplomas enquanto seu chefe não possui o mesmo nível de estudos.

Sabe-se que o assédio pode ocorrer de chefe para subordinados, subordinados para chefe, entre colegas ou de chefe e colegas ao mesmo tempo. No caso estudado, o tipo de assédio mais praticado é pela chefia e seguido do misto. Dos respondentes que sofreram ou presenciaram assédio 110 se sentem assediados pela chefia (chefes, magistrados), 25 se sentem assediados pelos chefes e colegas ao mesmo tempo, 16 por colegas. Esses dados encontrados corrobora as pesquisas de Leymann (1996), Einarsen (1997) e Zapf (1999) que as vítimas eram assediadas por seus superiores hierárquicos.

Importante ressaltar que o assédio horizontal pode ocorrer quando em um grupo, composto por maioria de homens, passa a integrar o grupo um servidor homossexual, mulheres que assumem algumas atribuições, ou de cultura diferente, ou pessoas com necessidades especiais, ou jovens, ou pessoas com convicções políticas ou religiosas divergentes dos demais.

Porque eu era da gestão anterior, e pelo fato também de ter mais conhecimento que ele. (S25, agente judiciário, masculino, 43 anos).

A fala do respondente (S193) abaixo corrobora a afirmação de Siqueira *et al.* (2008) de que o homossexual nas organizações pode ter sua atuação profissional prejudicada, tendo ou não assumido sua homossexualidade, pois pode vivenciar constantes situações de constrangimento e de humilhação, além de piadas homofóbicas, discriminação e desigualdade de tratamento como em termos de ascensão na carreira.

Comentar e jogar piadas para um servidor para que assumisse sua orientação sexual, [...] (S193, técnico judiciário, feminino, 41 anos).

A forma de gestão das organizações, muitas vezes, pode levar os trabalhadores à insegurança, tornarem-se temerosos de não corresponder às exigências, e de ser demitido, etc. Nas organizações públicas isso também acontece principalmente com os que ocupam cargos de confiança, que são muito disputados. E os que conquistam esses cargos têm medo de perder e se

submetem. Medo de perder o cargo foi outra resposta dos que se sentem assediados acham que essa é a razão do agressor agir dessa forma.

Insegurança em relação à permanência no cargo de chefia, permissividade de sua superior hierárquica quem, mesmo ciente de que ocorria assédio moral no local, nada fazia para mudar a situação ou auxiliar as vítimas do problema. (S23, técnico judiciário, masculino, 36 anos).

Fica evidente que ele era muito preocupado em ser dispensado do cargo. Ele não se via como uma possível substituta, mas, nossa unidade/divisão era muito demandada e importante para a atividade do departamento, então, caso houvesse alguma falha, era sinal de incompetência. Tudo para ele tinha que ser tratado como urgente. (S68, técnico judiciário, feminino, 40 anos).

Percebe-se também que não é somente a questão de manter o cargo e sim de mostrar quem manda, de dominar, sujeitar a vítima, por ser um processo pode estar aliado a vontade do agressor de anular aquele que é considerado uma ameaça, Heloani (2003, 2004).

Para mostrar que tem poder de fazer e eu devo apenas obedecer. (S164, agente judiciário, masculino, 52 anos).

O tratamento desigual com os servidores, mostra a falta de habilidade tanto do órgão como de seus chefes, redundando em conflitos difíceis de serem resolvidos entre colegas. Muitas vezes, o apoio de um superior acaba reforçando os boatos de favoritismo ou favores sexuais. Um fator agravante é quando os perseguidores são colegas, desaparecendo o clima de confiança, pois o primeiro pedido de socorro deveria ser ao responsável hierárquico ou escala superior:

A diretora do setor praticava uma imposição excessiva de trabalho aos servidores não ocupantes de função gratificada, aproveitando-se do fato de que eram auxiliares operacionais, em desvio de função, bem como o técnico judiciário que não ocupava função gratificada, enquanto deixava de cobrar o mesmo empenho dos chefes de seção, sendo que um deles costumava passar bastante tempo na internet ou em jogos no computador, aproveitando-se da situação. A diretora preferia fazer vista grossa ao

referido servidor com função gratificada em virtude de sua incompetência e falta de conhecimento a respeito das rotinas da divisão, conhecimento este possuído pelo chefe de seção, não obstante ele se recusasse a compartilhar esse conhecimento, para não sair da sua "zona de conforto" e não correr o risco de perder a função gratificada. Quando confrontada diretamente a respeito dessa situação, pelo técnico sem função, acabou emitindo diversas palavras de desrespeito ao mesmo, e tal fato acabou culminando com a relotação desde técnico em outro setor do tribunal. Ocorre que, infelizmente, este não foi o único caso de assédio moral praticado pela referida diretora. (S89, técnico judiciário, masculino, 29 anos).

Outro dado importante que corrobora com os autores é o fato dos servidores que se sentem assediados estarem convictos de que o agressor tem consciência do mal que pratica.

Acredito que ela tem consciência sim, porque não nos olha nos olhos. (S161, técnico judiciário, feminino, 31 anos).

Dificultar a vida da vítima é outra forma de deteriorar as condições de trabalho, impedindo ou ignorando direitos dos servidores: impedir o servidor de gozar férias, licença prêmio, direito de horário especial para estudo, é abuso de poder, sendo necessário que o servidor recorra à justiça para garantir esses direitos por meio de mandado de segurança cabível contra abuso de autoridade, afirma Batalha (2009). Essas formas de assédio foram relatadas nas questões abertas.

Os casos que tenho conhecimento são relacionados à pressão por cumprimento de metas, [...]. Esses casos sempre estão relacionados a funcionários que possuem cargos comissionados, DAS ou FGs, e que acabam cedendo a pressão por medo de perderem as mesmas. Geralmente as pressões resumem-se em trabalhar excessivamente, 10 horas ou mais por dia, para dar conta do serviço e proibições de tirar licenças ou folgas, ou até mesmo de ir ao médico. (S49, técnico judiciário, feminino, 37 anos).

Outro caso é de uma colega que tendo sua mãe doente foi impedida pela juíza da comarca a sair de licença médica, tendo que recorrer ao Tribunal de Justiça. (S47, técnico judiciário, masculino, 36 anos).

Apesar de serem servidores concursados do Poder Judiciário, são muito poucos os que denunciam o assédio moral sofrido, ou mesmo acionam juridicamente para valer de seus direitos, seja pelo medo de se prejudicar na carreira, de que o assédio aumente, de ser a próximo alvo do agressor, ou de que piore ainda mais a situação, ou por medo da impunidade do agressor.

[...] não sei se meus ex-colegas relatarão tais fatos, porque é como disse, dependendo de quem é o agressor a maioria por medo, impunidade e outros motivos, preferem se calar. (S79, agente judiciário, feminino, 41 anos).

O medo paralisa as vítimas; e a omissão por parte da instituição, a permissividade e a clara impunidade dos agressores contribui em muito para o aumento desse fenômeno. Brodsky (1976) em suas pesquisas que o assédio moral existe dentro de uma organização quando há pelo menos uma permissão implícita por seus superiores a se comportarem dessa forma.

A reação muitas vezes se torna difícil, pois a sequência de comportamentos deliberados por parte do agressor desencadeia ansiedade na vítima que fica em uma atitude defensiva, que reage às vezes de maneira confusa, gerando por parte do assediador, novas agressões, como afirmam Hirigoyen (2009), Soboll (2008).

O assédio pode ter início quando a vítima reage ao autoritarismo de um chefe, ou se recusa a deixar-se subjulgar. É a resistência à autoridade, apesar das pressões que a leva a tornar-se um alvo, como afirma Hirigoyen (2009), e também que se observa na fala dos respondentes.

O fato que eu não abaixava a cabeça para as provocações dele, isso atiçava mais ele. (S174, comissionado, masculino, 25 anos).

Personalidade, pois o assédio não era apenas comigo, mas todo aquele que divergisse de suas opiniões e condutas. (S176, agente judiciário, masculino, 39 anos).

Essas provocações depois de certo tempo de agressão, levam a comportamentos patológicos, que podem servir ao agressor de álibi para justificar suas agressões (HIRIGOYEN, 2009).

Intensa ansiedade e medo. Resistência em enviar documentos para ele. Resistência em pedir algo que é do meu direito. Tenho atitudes para evitar entrar no foco de atenção dele. Procuo não entrar com atestado médico quando preciso, para que ele não fique bravo. Vivo sob pressão, de forma que começou a repercutir na minha saúde, meu sistema imunológico encontra-se alterado, com frequentes crises alérgicas e com alteração da pressão arterial, com falta de ar, dores de cabeça, nervosismo. (S37, agente judiciário, feminino, 29 anos).

Outro fator que desestimula os servidores a denunciarem esse tipo de atitude, é o arquivamento de processos sem ouvir a vítima ou testemunhas, ou a transferência da vítima de setor. A organização não demonstrar interesse em solucionar o problema, mencionado pelos respondentes na *survey*.

Foi com minha pessoa o assédio, com o chefe não aconteceu nada, eu abri um processo administrativo contra o responsável, mas a administração arquivou o processo por falta de prova, mas nunca fui ouvido e nem a minha testemunha foi. O caso foi no tribunal de justiça. (S50, técnico judiciário, masculino, 36 anos).

A alta administração prefere transferir a vítima para outro setor, mas o problema continua, pois o agressor elegerá outra vítima. Parece mais fácil se esquivar do problema do que punir o assediador. A alta administração não leva em conta os prejuízos que causa à organização, aos servidores e à qualidade do serviço. O assédio moral parece prevalecer quando a alta administração abdica da responsabilidade e não intervém na situação corroborando o que diz Martiningo Filho, Siqueira, 2008.

É importante analisar a organização do trabalho dentro do Poder Judiciário Estadual, pois pode estar relacionada às ocorrências de assédio moral. Atualmente, é exigido do servidor que seja polivalente, aumentando suas atribuições e metas a serem alcançadas, cobrança da sociedade por uma justiça célere, mesmo com um número reduzido de servidores.

Pelo fato de as demandas dos processos desembocarem nas varas judiciais, parece que nesse setor o problema do assédio moral é mais intenso, favorecido pela questão da hierarquização, em que o magistrado cobra do escrivão, que cobra do chefe de cartório, que cobra dos demais servidores. Pelo grau hierárquico o servidor se vê diante de grande quantidade de chefes, diante de muita imposição.

Organizações muito hierarquizadas permitem a alguns indivíduos assediar outros com total impunidade (HIRIGOYEN, 2009). Além da hierarquia outro vetor do assédio moral, mas entre colegas, é quando a direção apresenta liderança fraca ou inadequada (EINARSEN, RAKNES, MATTHIESES, 1994; LEYMANN, 1996b). O assédio moral pode se tornar um fenômeno intenso onde se repetem em todos os níveis de hierarquia e percebe-se que há esse fenômeno na organização estudada, podemos inferir que de alguma forma está sendo permitindo.

Outro relato importante é a sobrecarga de trabalho assim como o número reduzidos de servidores, dos critérios de promoção de magistrados, do controle e fiscalização do CNJ quanto ao cumprimento de metas, de recursos e abusos protelatórios.

Fiquei muitos anos na expedição, cumprindo sozinha todos os expedientes, sempre pedindo um auxiliar, e sempre foi negado. Sendo, que mesmo com o excesso de trabalho, conseguia manter em dia as expedições, [...] (S169, agente judiciário, feminino, 49 anos).

Chefes de cartórios e alguns colegas são constantemente pressionados para agilizarem os expedientes, a fim de aumentar a produtividade. Essa pressão psicológica resulta que o servidor passa até 10 horas diárias em função do judiciário e ao final não tem reconhecimento. (S52, técnico judiciário, feminino, 42 anos).

Por essa falta de preocupação com o ser humano (servidor), mas com metas, algumas chefias extrapolam no controle e pressão, o que ratifica o pensamento de Chanlat (2000) quanto ao controle do tempo de trabalho para alcançar metas.

[...] uma chefe que nos obrigava a cumprir metas impositivas e absurdas de trabalho, controlava horários de saídas para o banheiro, atendimento ao telefone, proibia chamadas pessoais (ainda que realizadas no celular do servidor), acesso à internet, intervalos para lanches e proibia conversas no setor. (S23, agente judiciário, masculino, 36 anos).

A chefe imediata está sempre assediando nós, funcionários, a ameaça de perder o cargo é constante, caso a gente não der conta do trabalho e se a gente não quiser trabalhar fora do horário. (S63, técnico judiciário, feminino, 42 anos).

Muitas vezes essa pressão e controle vem em forma de ameaças de prejuízos profissionais, causando dor e sofrimento, desestabilizando a vítima que tem medo de se prejudicar na carreira ou ficar desempregado, que além de significar a exclusão do mercado de trabalho e da sociedade também, corroborando o que diz Fontoura (2011).

O Juiz já me fez ameaças de me reprovar no estágio probatório,[...]. (S37, agente judiciário, feminino, 29 anos).

Superiores ameaçando o seus subordinados da seguinte forma: - Caso vocês não cumpram as metas eu devolverei vocês para os setores de origem e assim vocês perderão as suas gratificações - nesse caso os servidores ameaçados estavam em desvio de função. (S5, agente judiciário, masculino, 39 anos).

O assédio moral é um fator destrutivo do ambiente de trabalho, porque reduz a produtividade dos servidores, além do absenteísmo devido aos problemas psicológicos. Ao contrário das organizações privadas que visam uma produção crescente e lucros cada vez maiores, a pressão do Poder Judiciário é pelo cumprimento das metas estabelecidas pelo CNJ, pelos magistrados que querem ver seus processos concluídos. O cumprimento de metas é também apontado por Hirigoyen (2009), Martiningo Filho e Siqueira (2008) como causa de assédio moral.

Impedimento de direitos garantidos constitucionalmente, tais como férias, sob a condição de cumprimento de metas. Cumprimento de metas a qualquer custo. (S95, técnico judiciário, feminino, 23 anos).



O objetivo do órgão em que trabalho é cumprir metas e alcançar o 1º lugar em agilidade de serviços no nível nacional. (S163, técnico judiciário, feminino, 38 anos).

O assédio moral instala na organização um clima de insegurança, perda da autoestima, aumenta no servidor o sentimento de insegurança, medo de errar, bloqueio da criatividade, passando a ter dificuldades em realizar suas atividades, refletindo na qualidade do serviço executado.

Tive insônias pelo fato de pensar como resolver essas questões, dificuldades em casa pelo fato de me apresentar ansioso, dificuldades para executar minhas atividades de trabalho por receio de ser criticado e isolamento. (S46, agente judiciário, masculino, 35 anos).

As vítimas de assédio moral deixam de levar uma vida normal, perdem o interesse pelas atividades e pela vida, e pode levar anos para que se recuperem. Soares (2008) afirma que independente de o assediado superar as repercussões relacionadas ao assédio moral sofrido, estudos parecem sugerir que ele tende a carregar consigo, uma verdadeira ferida psíquica de difícil cicatrização.

Fiquei em um estado depressivo, não tinha mais motivação a ir àquele local de trabalho, por várias vezes pensei em desistir. Fiquei doente psicologicamente, até por que uma guerra tinha sido travada. Não havia respeito e nem consideração por ambas as partes. (S64, comissionado, feminino, 32 anos).

A deterioração do ambiente de trabalho passa a ser uma tortura para as vítimas.

Há ainda testemunhas dos fatos ocorridos, no ano de 2008, quando eu trabalhava na Divisão de [...]. Sem razão alguma a Diretora do Setor, a senhora [...], começou a tratar-me muito mal, como se estivesse com alguma questão pessoal. Durante esse período fui tratado de forma desrespeitosa, sendo ignorado, o que inclusive chamava atenção dos demais colegas. O fato mais relevante a relatar é que esta senhora conseguiu com que eu passasse a não mais suportar as minhas atividades. Vale dizer que eu já desenvolvía atividades na área há 18 anos. (S7, técnico judiciário, masculino, 49 anos).

[...] e fiquei ouvindo por 6 horas a frase "Vai sobrar pra você". Essa e outras situações me deixaram tão depressiva que precisei de tratamento médico e não suportava pensar quando acordava que tinha que ir para aquela sala, e chorava todo dia. E suportei essa situação por mais ou menos uns 8 meses, até que uma funcionária foi transferida para Vilhena e aí eu mudei de sala. (S9, técnico judiciário, feminino, 29 anos).

Todas essas situações são resultados do abuso de poder, de agressões no ambiente de trabalho, da permissividade e impunidade dos assediadores, o que traz diversas repercussões para o próprio Tribunal de Justiça, sociedade, Instituto de Previdência dos servidores e para o próprio servidor que é a parte hipossuficiente nesse ambiente hostil. Uma das repercussões importante é a diminuição da eficácia ou do rendimento do grupo ou da equipe de trabalho e a consequente perda da qualidade nos serviços prestados pelo Poder Judiciário à população.

A mesma colega destratou vários colegas de trabalho, e quando escrivã humilhava os subordinados, causando ambiente de trabalho hostil e prejudicando a qualidade do serviço. (S39, técnico judiciário, feminino, 33 anos).

Esse relato ratifica o que afirmam Dejours (1994) e Gaulejac (2007) que a organização pode afetar os trabalhadores quando houver estresse, pressão, depressão e sofrimento psíquico, devendo questionar o modo de gestão dessa organização.

Essa situação de assédio faz com que muitos busquem passar em outro concurso para sair do Tribunal, como se observa no relato do respondente (S175).

Me sinto automotivada a estudar para passar em outro concurso público e mudar de Órgão. (S175, técnico judiciário, feminino, 39 anos).

Se a alta administração for omissa frente ao assédio moral, terá perda de servidores capacitados e de investimentos realizados neles, porque os que saem levam consigo todo o aprendizado e investimento realizado na sua capacitação,

tendo como consequência a morosidade nos serviços prestado à população, pelo número reduzido de servidores na execução da prestação jurisdicional.

A sociedade arca com o custo do assédio moral, já que investimento em capacitação vem de recursos públicos, estes também custeiam o adoecimento do servidor, elevando-se os custos com a saúde pública, com tratamentos médicos prolongados, hospitalizações, longos períodos em licença médica, e consequência aposentadoria precoce.

No caso do Poder Judiciário, que investe no aperfeiçoamento e capacitação do servidor, quando esse servidor aposenta-se precocemente, em função do assédio moral, todo esse investimento realizado é perdido.

[...] e por conta disso foi acometido de um quadro de depressão e foi internado, esteve de licença por um período de tempo, e agora não retornou mais ao trabalho. (S191, técnico judiciário, feminino, 35 anos).

Para os servidores, as repercussões são para a saúde física e psíquica, para seus familiares, e para sua vida social. Voltar para casa, cada noite, exausto, humilhado, deprimido, ratifica Hirigoyen (2009), Leymann (1990; 2010), Einarsen (1999; 2000; 2005) quando diz que com o assédio morre uma parte de si mesmo.

Falta de paciência e compreensão com familiares, preocupação com serviços e prazos, relações superficiais com colegas de trabalho. (S52, técnico judiciário, feminino, 42 anos).

Muita tristeza (baixa estima), às vezes brigas em casa com esposa e filhos. Fiquei deprimido, com raiva e outros sentimentos que nos levam pra baixo. (S101, técnico judiciário, masculino, 40 anos).

A patologia da solidão atinge principalmente as pessoas que estão trabalhando de forma mais isolada ou que não tem uma inserção forte no grupo, ficando desprotegidas. O agressor conta com o fato de que as pessoas em torno da vítima, assistem em silêncio à trama armada contra ela, e contam também com

o fato de que geralmente as pessoas próximas evitam se envolver ou mesmo se posicionar para evitar possíveis prejuízos para si, Freitas, Heloani e Barreto (2008).

Com isso muitas vezes no caso de assédio os colegas se mantêm afastados. Poucos são solidários, por isso esse fenômeno se acentua e se agrava. Muitos não se envolvem como medo de se tornarem o novo alvo do agressor, ou a próxima vítima.

A maioria faz de conta que não vê, e se eu comentar que não gostei do que a chefe disse, respondem "foi, não vi isso". Somente uma colega disse abertamente que não era correto, fazerem isso comigo, agora também, não falam com ela. (S31, técnico judiciário, masculino, 25 anos).

A comarca vive em clima de tensão, todas as pessoas com medo que algo sobre para elas. Costuma-se falar: "Quem será a bola da vez?" se referindo à próxima vítima do juiz. (S37, agente judiciário, feminino, 29 anos).

O modo como o poder de direção é exercido pode favorecer um ambiente de trabalho saudável, ou o abuso de poder, enfatizando o que diz Guedes (2008). Assim, a omissão e inoperância dos dirigentes podem favorecer relações perversas dentro da organização.

Esse fenômeno se agrava quando o assédio é praticado pelos colegas e a chefia não intervém. A vítima se sente só, não se sente defendida e o problema se agrava ainda mais, quando a chefia é totalmente omissa por relações de amizade ou por uma tática organizacional não declarada pela organização, mas autorizada de forma não explícita.

Algumas organizações se utilizam de procedimentos perversos de um indivíduo, com objetivo de tirar melhor rendimento dos demais. A ausência de políticas contra o assédio moral no ambiente de trabalho, assim como ausência de punições para os assediadores, pode ser interpretada como uma aceitação em relação ao fenômeno, reforçando o que diz Hirigoyen (2009), Martiningo Filho, Siqueira (2008).

Em dois períodos diferentes, foram os chefes que praticaram o assédio moral, e quando ocorreram situações de uma colega também praticar as agressões, ela era amiga do chefe e tinha o apoio dele. (S172, agente judiciário, feminino, 57 anos).

A área de Recursos Humanos precisa prevenir o assédio moral, e para isso precisa se preocupar com os fatores situacionais no ambiente de trabalho, como clima organizacional, organização do trabalho, disfunções na cultura organizacional.

O descrédito dos que sentem assediados ou que presenciaram assédio moral em relação as ações por parte dos gestores dos recursos humanos é muito clara.

Os servidores assediados quando fazem a reclamação no depto RH, de nada adianta, porque não há interesse em inibir esse tipo de comportamento. Todos os colegas que reclamaram até hoje nada foi feito. (S3, agente judiciário, feminino, 52 anos).

Pelos relatos percebe-se a pouca atuação da área de gestão de pessoas, da alta administração e a falta de apoio, confiança e segurança dos respondentes em relação à atuação dos mesmos.

Apresentei queixa diretamente à presidência do TJ, que se esquivou do assunto, encaminhou ao setor de recursos humanos e em seguida a direção do fórum. Acabou tudo em pizza. (S163, técnico judiciário, feminino, 38 anos).

Fiz reclamação na Corregedoria e na Presidência. Como eles mesmos já estavam sabendo do caso através de alguns magistrado, após minha reclamação me chamaram e me transferiram de setor. (S14, agente judiciário, feminino, 48 anos).

O combate desse fenômeno nas organizações precisa ser uma preocupação de todos os gestores e funcionários, reafirmando o que diz Martiningo Filho, Siqueira (2008), ou seja, a necessidade de uma política de prevenção e de

monitoramento institucional com envolvimento desde a Presidência do Poder Judiciário, magistrados, chefias e servidores.

As organizações e seus indivíduos sempre devem combater, coibir, prevenir e eliminar a violência no ambiente de trabalho; por ser um trabalho difícil, com várias facetas, todos devem se envolver na construção de um ambiente de trabalho seguro e saudável. Os respondentes se manifestaram no sentido de que a prevenção seja uma prática de todos, desde a Presidência do Tribunal de Justiça e de todos os servidores, conforme defendem Freitas, Barreto, Heloani (2008).

Funcionará, se for uma política institucional, corretiva e preventiva, com atuação profissional dos gestores. (S68, técnico judiciário, feminino, 40 anos).

Aliado a essa política de prevenção deve existir união das vítimas, denunciando os abusos como uma forma de inibir esta prática.

Creio que se houver união entre os funcionários que são assediados algo pode mudar; enquanto isso não acontecer, tudo ficará na mesma. Não tem como lutar com os mais fortes se não houver união, denúncia. (S116, técnico judiciário, masculino, 36 anos).

Embora os maus tratos não sejam imediatamente percebidos pela vítima, pois se inicia de forma insignificante, confundindo-se com uma brincadeira de mau gosto, o que dificulta que a vítima perceba o assédio de imediato.

[...] Na verdade fui perceber o que estava acontecendo após um determinado período, pois antes da situação não tinha tido nenhum atrito com a pessoa, pelo contrário, considerava uma pessoa amigável, alias todos também tinham a mesma opinião.., .mas com o tempo e algumas situações conflituosa e divergentes, foram mostrando que algo estava errado. (S70, técnico judiciário, feminino, 38 anos).

Outra constatação é a impunidade nos casos de assédio moral quando envolvem magistrados ou servidores do alto escalão concursados ou não.

Depende de quem comete, se um magistrado cometer assédio moral como fica? Os magistrados serão orientados? Serão reprimidos? Serão advertidos a cessarem suas práticas indevidas? Quem fará isto?" (S28, técnico judiciário, masculino, 34 anos ).

É uma questão mais ligada de quem vem a agressão, porque se for alguém em um patamar alto na hierarquia, tem que ter muita coragem e determinação para levar adiante. (S79, técnico judiciário, feminino, 41 anos).

Todas as situações relatadas pelos respondentes, além de humilhar o servidor, estão intimamente ligadas ao abuso de poder.

Em relação à afirmação de Hirigoyen (2009), a qual defende que o abuso de poder é rapidamente desmascarado e não necessariamente aceito pelos empregados, não foi constatado no caso em estudo, pois por mais percebido que seja o abuso de poder os servidores se submetem, por medo.

Fica claro em alguns relatos o abuso do Poder, justamente quando a autoridade, embora competente, extrapola os limites de suas atribuições ou se desvia das finalidades administrativas.

Uma servidora ocupante de cargo comissionado engravidou e próximo à data do parto foi conversar com o magistrado na comarca para informá-lo de que entraria no gozo de sua licença-maternidade em determinada data, exaltado o referido magistrado questionou a data e exigiu que a servidora apresentasse os laudos e ultrassons realizados durante o período gestacional para, só então, exarar seu ciente no requerimento de licença-maternidade que seria entregue ao setor competente. (S57, técnico judiciário, feminino, 22 anos).

Por vezes, funcionários que ocupam cargo em comissão são obrigados a fazer trabalhos relacionados a assuntos pessoais do chefe imediato. (S147, agente judiciário, feminino, 24 anos).

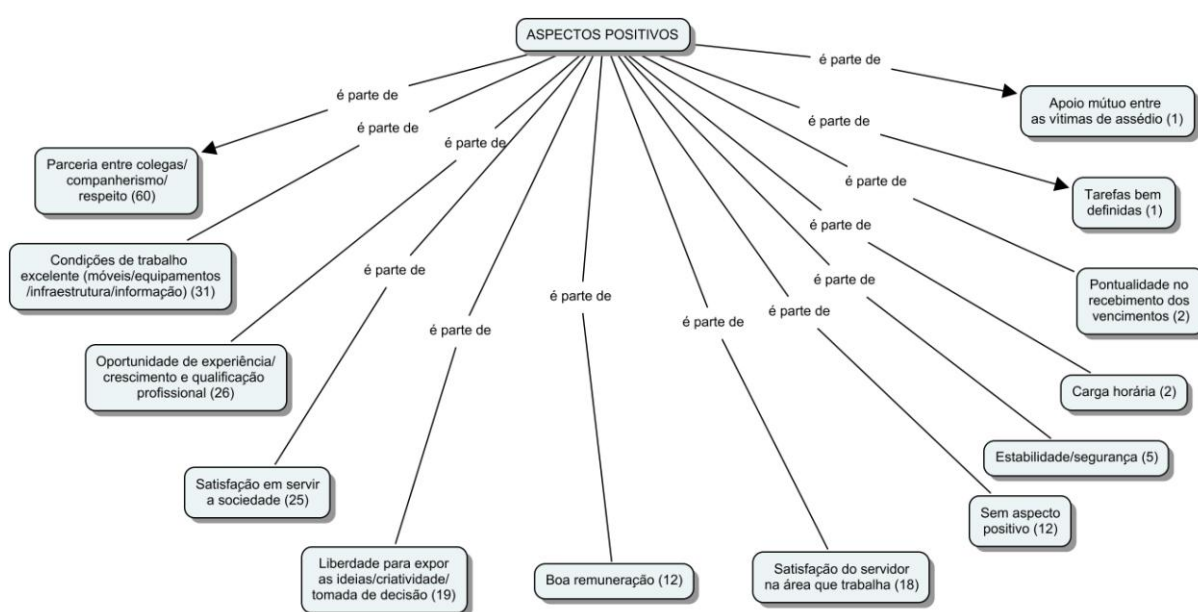
Leymann (1996a, 1996b, 1996c) acredita que o assédio moral no trabalho tem origem em um conflito não resolvido, assim como Guedes (2008) que afirma

que a origem vem de um conflito relacional com a organização do trabalho, que não foi devidamente administrado, passando a ser um conflito pessoal.

Hirigoyen (2005; 2009) diverge dos demais autores ao afirmar que os conflitos e as recriminações são explícitas, há igualdade entre os protagonistas, a guerra é aberta, ao contrário do assédio que é uma violência sutil.

Gaulejac (2007) teme que o debate em torno do assédio moral se reduza a um simples conflito, o que acarretaria um problema maior que é desconsiderar a responsabilidade que a organização do trabalho, as mudanças nas condições de trabalho e a dificuldade de manter o emprego têm exercido sobre todos.

A partir das questões abertas, foi criada a categoria chamada de aspectos positivos, e a partir dos relatos, as subcategorias (APÊNDICE K) do trabalho no Tribunal de Justiça, apontadas pelos respondentes, como demonstrado na figura 31



**Figura 31 - Aspectos positivos do trabalho no Poder Judiciário**

Fonte: elaborado pela autora com base nas questões abertas na *survey*

Entre os que responderam ao questionário, o que é mais valorizado por eles é a parceria e respeito entre colegas/companheiros (60). Destes, 15 são de servidores que afirmam que em seus setores não há assédio moral; 31 afirmam



existir assédio no setor e já terem sofrido assédio por parte da chefia, mas ressaltam a parceria e respeito entre os colegas; 3 responderam que há assédio moral, mas que nunca sofreram, oito sofreram assédio de colegas e consideram parte dos colegas parceiros, três responderam que atualmente os colegas são ótimos parceiros, e que tinham sido assediados no setor anterior.

O segundo aspecto positivo são as condições de trabalho consideradas excelentes como móveis, equipamentos, infraestrutura e informação (31), que é encontrado na maior parte da comarca de terceira entrância (capital) e algumas de segunda entrância do Poder Judiciário, o que não se constata nas comarcas menores de primeira entrância.

Outro aspecto valorizado pelos servidores aparecendo em 26 respostas, é a oportunidade de experiência na área de formação, crescimento profissional e qualificação profissional, ficando bem demonstrado que a Instituição, investe na capacitação dos servidores. Embora 17 desses se sintam assediados, conseguem ver a possibilidade de crescimento profissional e aprendizagem.

Vinte e cinco respondentes consideram como aspecto positivo a sua satisfação em servir à sociedade, 19 a liberdade para expor as ideias, serem criativos, tomar decisões, 18 demonstram a satisfação na área em que trabalham, e 12 consideram sua remuneração boa.

Chamou atenção que 12 dos respondentes não encontram nenhum aspecto positivo, para tanto se buscou analisar as respostas da *survey* e verificou-se, que esses respondentes se sentiam assediados e relataram terem sido foco do agressor e isso lhes causava grande sofrimento.

O ambiente de trabalho trouxe desmotivação, desânimo e insatisfação, como pode ser percebido em algumas respostas.

É difícil falar sobre isso assim, tão abertamente, mas a impressão que dá é que todas as portas se fecham, e não adianta muito você ser bem qualificado, parece que a instituição dá mais valor às relações pessoais que profissionais. (S87, agente judiciário, masculino, 38 anos).

Tenho curso superior em duas áreas, administração com pós graduação nessa área, e direito com pós graduação também, fiz mais de duas mil horas de cursos extras, mesmo assim não se tem valor. (S169, agente judiciário, feminino, 49 anos).

Aparecem 26 respondentes que consideram como aspecto positivo a oportunidade de trabalhar na área de formação, crescimento profissional e qualificação profissional.

Sim, constantemente somos avaliados e passamos por cursos semi-profissionalizantes direcionado a cada atividade especifica. (S168, agente judiciário, feminino, 62 anos).

O conhecimento adquirido na execução das tarefas estar relacionado à minha área de formação. O ambiente físico adequado com salas, mesas, cadeiras e computadores. (S54, técnico judiciário, masculino, 32 anos).

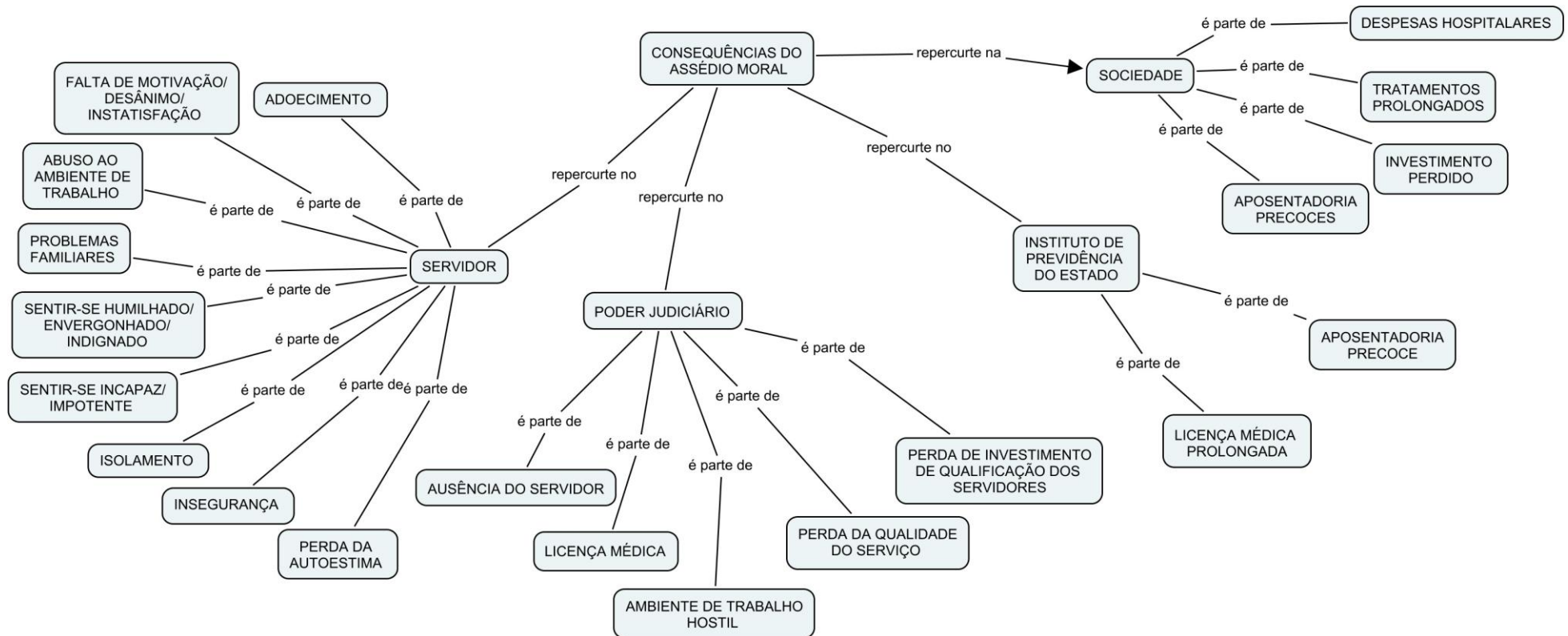
Vinte e cinco respondentes deixaram claro a satisfação que têm pelo fato de servir a sociedade, conforme relatos abaixo:

Ajudar as pessoas a solucionar conflitos, o que se traduz em qualidade de vida. (S19, comissionado, masculino, 31 anos).

[...]e satisfação de servir a população em geral na prestação jurisdicional. (S57, técnico judiciário, feminino, 22 anos).

Desses, 19 consideraram como aspecto positivo a liberdade para expor as ideias, serem criativos, tomar decisões. Ainda 18 dos respondentes estão satisfeitos na área em que trabalham, e 12 consideram sua remuneração boa.

Através das questões abertas, criou-se a categoria a qual denominamos de consequências do assédio moral, em subcategorias às vítimas, ao Poder Judiciário, ao Instituto de Previdência do servidor público, e para a sociedade (APÊNDICE L) como demonstrado na figura 32



**Figura 32 – Consequências do assédio moral**

Fonte: elaborado pela autora com base nas questões abertas na *survey*

Observando as respostas percebe-se que as maiores consequências para os servidores vítimas de assédio é o adoecimento (74), falta de motivação, desânimo e insatisfação (31), abuso em relação ao ambiente de trabalho (15), problemas familiares (12), sentir-se humilhado, envergonhado e indignado (8), sentir-se incapaz e impotente (8), isolamento (6), insegurança (5), perda da autoestima (3) e as demais respostas com uma ocorrência como culpar-se pela situação, dificuldade de executar as tarefas, envolvimento com drogas ilícitas e solidão (APÊNDICE L).

As constatações acima acarretam prejuízos para o servidor com adoecimento, doenças de difícil recuperação, que tornam a qualidade de vida precária, além de conflitos familiares e envolvimento com drogas. No que diz respeito ao Poder Judiciário os maiores prejuízos apresentam-se por meio de servidores com licença médicas, ausência do servidor em consequência do assédio, perda de investimento de qualificação com a saída de servidores e perda da qualidade do serviço prestado ao jurisdicionado. Os prejuízos refletem também no Instituto de Previdência dos servidores estaduais, com as licenças médicas prolongadas e aposentadorias precoces. Já para a sociedade, os prejuízos são percebidos pela perda dos investimentos perdidos de recursos públicos, despesas hospitalares e tratamentos prolongados, ratificando o que já foi discutido pelos teóricos LEYMANN (1996a, 1996b, 1996c), EINARSEN (2003; 2005), HIRIGOYEN (2005, 2009), SOBOLL (2008), FREITAS, HELOANI, BARRETO (2008), GUEDES (2008), BARRETO (2006)

## 7.5 ANÁLISE DOS RESULTADOS DAS ENTREVISTAS

Para aprofundar e discutir mais os resultados da *survey* foram entrevistados cinco respondentes que se consideraram assediados e concordaram em discutir mais profundamente a questão do assédio moral vivenciado por eles no passado. Estes respondentes estão executando suas atribuições em outros setores e hoje

não se sentem mais assediados, exceto Valentine que enfrentou as situações de assédio.

As entrevistas foram realizadas de modo a deixar os cinco entrevistados, bem à vontade, decidindo horário, local e forma de entrevista, sendo os mesmos identificados com nomes fictícios. Germano se mostrou um tanto reticente no início, depois ficou mais a vontade, tendo demonstrado sofrimento ao recordar os momentos vivenciados. Monique demonstrou-se bem a vontade para a entrevista, sempre respondendo prontamente as perguntas. Valentine demonstrava no início da entrevista receio e durante a mesma foi bem difícil obter as informações, mesmo tendo concordado com a entrevista e feito questão de participar. Pierre se mostrou bem a vontade, mas bastante prolixo, e por último Francine demonstrou bastante dificuldade em falar sobre o que vivenciou, sendo bastante sucinta em suas respostas.

Cada um foi entrevistado individualmente e a todos foi explicado o objetivo da pesquisa e como seria realizada, também foi solicitado autorização para gravar e cumprido o roteiro de entrevista (APÊNDICE C). Quando o (a) entrevistado (a) se desviava do assunto, a pesquisadora o fazia retomar.

De início foi solicitado aos participantes que falassem um pouco da trajetória profissional e constatamos que Germano, Monique, Valentine e Francine iniciaram sua carreira no serviço público, somente Pierre iniciou sua carreira como militar na Marinha Brasileira, mas todos eles tinham tido uma trajetória de sucesso e de reconhecimento, por seus pares.

Segundo informações colhidas, as formas de assédio são tão sutis a ponto de a vítima demorar a perceber que está sendo assediada, pois esse assédio começa com brincadeiras de mau gosto, que podem até incomodar a pessoa visada, mas a percepção da má intenção do agressor demora a ser notada pelo assediado, por isso, foi perguntado aos entrevistados quando perceberam que estavam sendo assediados. Nas falas de Germano, Monique e Francine isso fica bem evidente.

A partir de 2011, no início quando entrei tinha todo o apoio, desse chefe que me nomeou, mas a partir do mês de julho o assédio veio de maneira forte, bem incisiva, demonstrando que estava insatisfeito comigo, e dava

indiretas para devolver o cargo que era “dele”. Na realidade ele queria que eu pedisse pra sair do cargo. (Francine).

Depois de muito tempo comecei a perceber o tratamento diferenciado que tinha comigo, cobrança excessiva, não podia sequer ir ao banheiro que ele ia atrás de mim, coisa que não fazia com os demais colegas, cobrança exagerada. (Germano).

Para Valentine e Pierre a percepção do assédio foi mais rápida e mais declarada em função da etnia, sexualidade e por ser portador de necessidades especiais.

Desde que entrei há 4 anos, fui trabalhar através do concurso com [...] e logo me lotaram de secretaria, quando ela me viu demonstrou logo no rosto que não gostou, me tratava de maneira seca e dura. Comentei com uma colega e ela em conversa com outra servidora antiga disse que ela não gostava porque era negra e, além disso, PNE e ela queria uma secretaria branca. (Valentine).

Desde o início da minha vida, pelo fato de eu ser homossexual, e não é só pelo fato da sexualidade até pelo fato de você ser muito educado, é alvo de chacota e também quando você busca fazer um trabalho com muito esmero, eu sei que tenho um defeito que é ser perfeccionista, é uma desvantagem, porque você se aflige e acaba atraindo até uma própria ansiedade e pode afetar a saúde, isso eu aprendi depois... muitos anos depois [...](Pierre).

A fala de Pierre corrobora a afirmação de Siqueira *et al.* (2008) que o homossexual têm sua atuação profissional fragilizada, tendo ou não assumido sua homossexualidade, pois pode vivenciar constantes situações de constrangimento e de humilhação, nas organizações.

Valentine falou do preconceito e o assédio imputado aos portadores de necessidades especiais, corroborando o que diz Hirigoyen (2009).

[...] ele é mais um que acha que negro e deficiente não tem competência [...]. (Valentine).

A necessidade de sempre buscar ser o melhor para que a questão da sexualidade não prejudique a carreira profissional, confirma o que diz Siqueira *et al.* 2008.

Sempre busquei ser o melhor, o mais eficiente em minhas atribuições, sempre busquei a perfeição, para que a minha homossexualidade não fosse maior que minha competência, e impedisse minha ascensão profissional. (Pierre).

Muitas vezes as sucessivas práticas de assédio moral desperta no assediado o sentimento de culpa, como se ele fosse o culpado por aquela situação, o que se percebe na fala de Pierre que chegou a sentir culpa por ser homossexual, corroborando o que afirma Hirigoyen (2005, 2009).

[...] eu achava que um reconhecimento pela competência seria uma forma de abafar essa forma de olhar das pessoas, eu achava eu tinha que mudá-las, que eu é que era o culpado, que eu fosse o responsável por transmitir uma imagem, então eu tinha que ser muito bom naquilo para poder superar uma deficiência que eu tinha, isso é terrível.. porque você se desgasta, hoje não. (Pierre).

Quando os entrevistados se referem às principais práticas de assédio que sofrem, podemos inferir que os agressores agem de forma intencional, com o objetivo de excluir a vítima, corroborando o que defende Hirigoyen (2005; 2009), Guedes (2008), Freitas, Heloani, Barreto (2008), Soares (2008), Soboll (2008).

A degradação progressiva das condições de trabalho varia conforme vão se passando os dias e pelo distanciamento. Francine em sua fala relatou práticas cujo objetivo era excluí-la do setor, passando o agressor a agir de forma a impedir a conclusão dos trabalhos, isolando-a, recusando qualquer tipo de comunicação, tirando a sua autonomia, desmoralizando-a para demonstrar que ela era incapaz.

Ele passou a me isolar, a não me atender e despachar comigo, usar os colegas para fazer o serviço que era meu, tirava minha autonomia, minhas competências, colocava os colegas para me vigiar, controlar, mandar recado. Passei a protocolar toda a documentação, porque isso passou a prejudicar o trabalho da [...]. Ai despertou a ira dele, porque o objetivo dele

era que eu não concluísse o trabalho, para me taxar de incompetente. (Francine).

Muitas chefias sentem necessidade de se valorizar, humilhando as vítimas frente aos colegas e outras pessoas, com críticas exageradas, impedindo o andamento dos trabalhos, inviabilizando a capacitação desta pessoa. Quando podem usam a deficiência física ou enfermidade da vítima para fazerem chacotas, expondo-a ao ridículo, com intuito somente de demonstrar poder.

:

Criticas sobre o trabalho em voz alta, falar com outra pessoa em voz baixa para que perceba que está falando de mim, procurar erros no trabalho para emperrar o andamento dele, não me escolher para fazer cursos de capacitação fora, falar em voz alta que o trabalho está errado, comentar sobre minha pessoa e caçoar nas minhas costas, pela minha deficiência, tentando me expor ao ridículo, não só comigo, mas com os outros também. A chefe chegou a falar que eu era incapacitada para trabalhar com ela. (Valentine).

As práticas para deteriorar as condições de trabalho para Germano, visavam tirar a sua autonomia ou competência, impedindo-o de participar de reuniões, ou seja deixando-o a margem.

Em várias oportunidades fiquei sem participar de reuniões cujos assuntos estavam sob a minha responsabilidade cujas tarefas desmotivadamente acabavam sendo direcionadas para servidores de outros setores os quais posteriormente me procuravam para colher as informações necessárias para o desenvolvimento dos trabalhos. Cancelamento, por parte do meu chefe, de viagens que foram autorizadas pelo presidente do tribunal, algumas inclusive que ele próprio foi sob alegação de que seriam tratados assuntos que somente ele poderia definir ou convencionar posteriormente em âmbito interno àquilo que seria objeto da viagem. Quando essas substituições desmotivadas chegavam ao conhecimento do presidente e o mesmo perguntava o que havia acontecido que alterou o que ele havia determinado, que seria o meu deslocamento, eu preferia ficar calado quando o meu chefe estava junto deixando toda a explicação a cargo do mesmo esperando que ocorresse algum tipo de constrangimento da parte dele. (Germano).

O agressor de Monique usava palavras ofensivas, gritos, além de desqualificá-la, com o objetivo de desestabilizá-la.



[...] nos dias de mau humor xingava muito as pessoas burro, retardado, além de ironias. Falava “você ainda pensa em ser juiz?” e dava risada. Depois de uma semana, ele vinha que se controlava, quando eu “perdoava”, ele achava que já estava com intimidade e começava tudo de novo. Como esse juiz estava substituindo o juiz titular, quando foi promovido, vieram vários outros... cada um com uma loucura diferente. (Monique).

Além disso, práticas indiretas de assédio como passar tarefas muito complexas e com prazos impossíveis de serem cumpridos, cujo objetivo era mostrar que a vítima é incapaz.

Quando fui pro gabinete era: passar os processos mais complicados e querer que eu decidisse em um dia, o que via ele demorando mais de uma semana para fazer (passar bombas mesmo), exigência de uma produção impossível, inclusive superior as deles. No cartório, a postura da ex-escrivã (ela saiu), era de ficar fiscalizando excessivamente já não bastava àquela quantidade de trabalho, ela tornava tudo pior. (Monique).

Alguns atos hostis buscavam atingir a dignidade com intuito de desestabilizá-lo, juntamente com a tentativa de desqualificar o trabalho realizado por Pierre.

Olha.. primeiro, chacota né ... aqueles risinhos, até hoje nos temos situação dessas.. se eu faço um trabalho muito bem feito, dizem “ahh.. você é prolixo, escreve demais, você fala o que desnecessário, você pode ir direto ao assunto” sem.. só que para nos apresentarmos um trabalho que demonstre [...] é necessário ser bem claro e detalhado, não pode ser vago [...] infelizmente eu considero eles incompetentes, porque acham que é desnecessário você escrever tanto, no meu entendimento eu escrevo aquilo que é necessário para o entendimento daqueles que mais adiante vão ler, que não são conhecedores. (Pierre).

A intensificação dos atos hostis por meio de perseguição, controle e pressão sobre os servidores fica demonstrado no relato de Germano.

[...] várias vezes o meu chefe anterior chegava a me procurar até nos momentos em que eu estava no banheiro fazendo necessidades fisiológicas. (Germano).

A recusa de comunicação era uma forma de assédio que maltrata a vítima, que muitas vezes não entende porque o agressor está se comportando dessa maneira.

O chefe chegava ao local super animado cumprimentava vários servidores com sorrisos e quando olhava em minha direção não respondia sequer a frase “bom dia”. (Germano).

Às vezes o agressor deixava ocioso e Germano confirma que muitas vezes não lhe passava atribuições ou tarefas além de não permitir a transferência do setor.

Cheguei a ficar vários dias sem desenvolver nenhuma atividade apenas acessando a internet como forma de passar o tempo na tentativa de diminuir o ócio. Fui impedido pelo meu chefe de ser lotado em outros setores do tribunal, os quais possibilitavam significativo acréscimo na remuneração, sendo que essas oportunidades não se concretizaram porque na visão do meu chefe ele “não poderia abrir mão de mim, tendo em vista que eu era um especialista dele, caso eu fosse deslocado pra outro setor isso o deixaria descoberto” (Germano).

Muitos agressores deterioram as condições de trabalho, impedindo que as vítimas usufríssem de seus direitos, confirmando o que dizem Hirigoyen (2005; 2009) e Batalha (2009) que a forma de impedir os direitos não deixa de ser também um abuso de autoridade, evidenciado na fala de Germano e Pierre.

Era comum receber mensagens via celular a exemplo de quando minha mãe faleceu que recebi uma mensagem onde o meu chefe falava que entendia minha situação, mas que existiam coisas pendentes que somente eu poderia resolver. (Germano).

Tenho tido perdas de direitos e benefícios trabalhistas e funcionais diversos, assim como perdi cargos em comissão que sempre tive, há quase duas décadas, o que tem me induzido a buscar os direitos em juízo, o que, por sua vez, se torna mais uma forma de assédio e de afetação a saúde, em um círculo vicioso. (Pierre).

O abuso de poder está intimamente ligado ao assédio moral praticado. O superior hierárquico reduz sua vítima a uma posição de impotência, sem que ela possa revidar, presente na fala de Francine.

Ele deixa bem claro que principalmente para os cargos comissionados, eu te escolhi, eu coloquei você aqui, então tem que fazer o que eu quero. (Francine).

Os entrevistados também falaram das situações de assédio vivenciadas por seus colegas de trabalho, evidenciaram situações em que as vítimas eram desqualificadas e humilhadas.

São situações vexatórias oriundas de chefes que por meio de palavras ofensivas expõem os subordinados a humilhações, tais como: falar em voz alta e na frente de todos os demais que o relatório do servidor tá todo errado; que os estagiários estão errando muito e que é preferível que ele (o chefe) faça o relatório, de que ficar corrigindo tantos erros; Comentar diante dos demais que um servidor que se encontra ausente é abestado, só porque não entendeu uma explicação; Ficar comentando e rindo do comportamento de servidores quando este está ausente, com o objetivo de ridicularizá-lo perante os demais. (Valentine).

Muitas pessoas têm dificuldade de conviver com as diferenças, e isso no ambiente de trabalho fica mais evidente, principalmente com mulheres que ocupam funções que normalmente serem ocupadas por homens e vice versa, assim como portadores de necessidades especiais, homossexuais ou de crença religiosa.

Ele é homossexual assumido, mas não tinha nada que o desabonasse dentro do órgão, sempre muito solícito até. Só que três colegas de sala começaram a caçoar dele, com frases como “você tem que se assumir”. (Valentine).

Já se sabe que o assédio moral é uma patologia da solidão, o intuito do agressor é minar as relações da vítima, cortando-lhe toda e qualquer tipo de solidariedade, a ponto das pessoas que com ela convivem não se envolverem porque não querem, por egoísmo ou medo, ratifica o que diz Dejourns (2008), Hirigoyen (2005), Barreto (2006).

[...] mas já vinha presenciando o assédio com os outros servidores. Tivemos dois casos chocantes agora, uma servidora era muito pressionada, maltratada por um diretor, todos os dias, recentemente foi depois de muita pressão, passou mal e foi internada com aneurisma. Outro caso recente uma servidora estava falando para os demais colegas em uma confraternização e caiu desmaiada e roxa, enquanto pedíamos socorro o assediador e outros colegas se puseram a comer, como se quem estava ali no chão, não fosse um ser humano. (Francine).

As vítimas visadas pelo assediador muitas vezes são pessoas comprometidas com o trabalho, competentes, que pode ser evidenciado na fala de Valentine em relação a situação de assédio presenciada pela mesma.

Muito competente, sempre foi o melhor no trabalho, resolvia os mais difíceis, só que também tinha uma servidora que vivia falando mal dele em todos os demais setores do prédio, falava que era isso e aquilo, ela quando não gosta de alguém que chega. Persegue mesmo e perseguiu ele até ele adoecer, ela é daquelas que pensa que o órgão é dela. (Valentine).

O assédio moral na administração pública tem duração e intensificação superior ao das organizações privadas, considerando a estabilidade do servidor, o constatação que corrobora o que afirma Hirigoyen (2009), e evidenciada nas falas dos entrevistados abaixo.

Diariamente meu chefe tinha uma forma de me atingir, tanto que adoeci, isso durou aproximadamente 3 anos e meio. (Germano).

Ocorria diariamente, por um longo período de 3 anos, mas a frequência ocorre agora menos do que antes, depois que aconteceu aquilo com meu colega que o afastou, levei ao conhecimento de um setor aqui, que mandou uma psicóloga pra conversar com todos e ai diminuiu um pouco. (Valentine).

Já foi muito intenso durante uns cinco anos ou mais sabe [...] os jovens hoje são mais cabeça aberta do que os antigos, os antigos são muito antiquados, mais conservadores até mesmo pela formação e educação que tiveram, de que carregamos ainda que o homossexual é doença , existe muito ainda isso. (Pierre).

O tipo de assédio que sofrem os entrevistados, é descendente e misto, aquele caracterizado pelo chefe e colegas, sempre por mais de uma pessoa, sofrido por Valentine e Pierre. Já Germano, Monique e Francine (somente chefe). O que chama atenção é que todos que praticavam o assédio moral tinham formação de nível superior e pós-graduação (especialização, mestrado), o que nos leva a pensar que o maior nível de formação não garante habilidade em gerir pessoas.

Quando perguntado se os entrevistados sabiam qual o motivo do assédio, as respostas apontaram para poder de mando e as relações autoritárias, medo de perder o cargo, inveja pela capacidade e competência da vítima. Além das pessoas que são vítimas em potencial como as que pertencem a segmentos socialmente discriminados, o que corrobora com Hirigoyen (2005; 2009).

Fiquei sabendo depois... é que várias pessoas falavam para o Desembargador Presidente que deveria me colocar no lugar do meu ex-chefe já que eu tinha muito mais desenvoltura até mesmo com os [...] pelo fato de ser um cara bem conceituado entre os servidores, isso só confirma o que tenho estudado, normalmente as pessoas perseguidas são as que se destacam. (Germano).

Os atos hostis eram percebidos pelos colegas e em alguns casos havia solidariedade, como afirma Monique e Valentine; já nos casos de Germano e Francine, quando diz que o sofrimento, parece que não era percebido pelos demais, ou que as pessoas não se envolviam por egoísmo, ou por medo, tornando-se uma patologia da solidão, corroborando com Dejours (2008), Hirigoyen (2005).

Também podemos inferir, que Francine, passou a ser o novo alvo do assediador, com a saída do outro diretor saiu que também era assediado pelo superior hierárquico.

Sim. Uns se posicionaram dizendo que ele estava repetindo o mesmo que fez com o diretor anterior, outros ficaram omissos, e outros estavam do lado dele. (Francine).

No caso de Monique, ela declarou que seus colegas

Percebiam. Eram solidários, mas diziam que não havia o que fazer. Apenas para deixar os comentários entrarem por um ouvido e saírem pelo outro. (Monique).

Quando perguntado porque não reagiam entrando com processo de assédio moral, já que são conhecedores da lei, concursados e na casa da justiça, Monique afirma que quando sofreu assédio moral, todos estavam em estágio probatório, que o medo do desemprego fez com que se aceitassem ou ignorassem as humilhações sofridas por eles ou pelos outros.

Na minha vara era porque todos os técnicos estavam em estágio probatório e quando um se rebelava, recebia uma nota baixíssima. Um colega meu foi avaliado com uma nota tão ruim, que foi chamado pelo DECAP. A escritã teve a coragem de dizer que ele parecia ter problemas mentais. Que demorava em aprender as coisas, a produtividade era ruim, teve que conversar com os psicólogos do TJ e achei lindo porque um mês depois, passou no concurso pra auditor fiscal do município. Ele era contador... tinha estudado para o concurso pra técnico judiciário. (Monique).

O que surpreende é a resposta de Valentine, porque nunca denunciou esses abusos, mesmo sendo concursada e não se encontrava mais em estágio probatório.

Medo, medo, medo, aqui as coisas são complicadas, isso não posso falar por medo. Não vou calar minha voz, mas o meu limite é curto... (Valentine).

Pierre e Francine demonstraram o medo de se prejudicar na carreira caso registrassem denúncia, pois não acreditavam que o assediador seria punido, sugerindo que há um corporativismo e proteção aos que são nomeados pelos superiores hierárquicos para os cargos de confiança; podemos inferir que não serão punidos se não houver provas concretas, confirmando o que diz Hirigoyen (2009).

A queixa formal, não a fiz, por receio de piorar as coisas, por estar próxima a minha aposentadoria, o que poderia me prejudicar ainda mais, já que os que decidem e autorizam são os agressores, além do fato de que há uma estreita e íntima ligação entre os responsáveis pelos setores de recursos humanos, corregedoria, ouvidoria e os agressores, pois os que comandam os referidos setores são de confiança e nomeados pelos mesmos. Portanto, não tendo prova cabal e estando todo o sistema nas mãos dos agressores, como esperar um resultado justo e isento?” (Pierre).

O que eu fiz foi conversar no RH e a pessoa disse que ia conversar informalmente, e eu acho que eles falaram para ele, porque já havia vários casos, e ele era objeto de mais queixas. Eles se protegem. Senti-me desprotegida, desguarnecida, impotente, porque não tinha nenhum apoio, porque o cargo era dele. Ele chegou a tirar o ponto diário e colocar na sala dele. Mas pensei que era um chique momentâneo. Que passaria. Como era costume dele esses chiques. Acho que algum desembargador falou com ele, que eu tinha reclamado, e aí despertou a ira dele. Na cabeça do meu chefe eu declarei guerra, não tinha como voltar atrás. (Francine).

Um fator relevante para ausência de denúncia era a preocupação com o prejuízo financeiro e com a carreira, principalmente para aqueles que ocupavam cargo de chefia. O medo de ficar marcado e não ser mais cotado para assumir cargo de chefia, ou realizar um trabalho de destaque, em função de que todos vão se interar que o servidor moveu um processo de assédio contra a chefia, conforme a fala de Francine.

Entrar com um processo na administração pública gera uma perseguição maior, por isso muita gente que sofre e não denuncia, porque o assédio é mais grave. No serviço público um processo contra o assediador, só faz prejudicar ainda mais o assediado, que passa a ser mais ainda perseguido, não é chamado para ocupar mais nenhum cargo, fica taxado de problemático e o mais grave eles se protegem e o servidor é quem perde. (Francine).

A vítima após um longo período de assédio acaba por sofrer perturbações psíquicas. Os Entrevistados contaram os transtornos que essa violência muitas vezes causou à saúde, na família, e em suas atividades sociais.

Nos últimos quatro meses do ano de 2011 eu acabei sofrendo um processo de síndrome do pânico. Comecei a frequentar forçadamente hospitais e pronto socorro quase que diariamente, era comum sair às pressas do local de trabalho acometido de palpitações repentinas, tonturas, formigamentos, adormecimento de partes do corpo, enfim, eram

muitas as sensações ruins, não podia ouvir a voz do meu ex-chefe [...] (Germano).

Muitas vítimas buscaram refugio nas drogas e/ou bebidas e ainda permanecem em tratamento.

Como válvula de escape o colega foi relaxar no álcool e passou para as drogas ilícitas que acabaram com sua dignidade como pessoa. Está tentando se reabilitar, mas só não foi expulso daqui por justa causa, porque eu e mais duas colegas fomos defendê-lo contando do assédio que sofria. (Valentine).

Essas agressões impostas não de forma direta, mas com constância regular provocavam nas vítimas sofrimento, fizeram com que perdessem a autoestima e se sentissem humilhados. Muitas vezes os familiares nem percebiam o que estava acontecendo ou não acreditavam que o mesmo estivesse passando por isso, corroborando o que diz Hirigoyen (2009). Constata-se isso na fala de Germano.

Quando pensava que tinha que ir trabalhar ou mesmo chegava perto do tribunal começava a passar mal, me dar vários sintomas, pressão baixava, dava taquicardia. Quando contava o que estava acontecendo a minha esposa, ela me dizia que isso não podia estar acontecendo, que era eu que não queria ir trabalhar, estava arranjando desculpa para não trabalhar. (Germano).

Na fala de Francine, percebe-se a decepção, desmotivação pela falta de reconhecimento, vergonha, humilhação que era para ela o trabalho no Poder Judiciário, não havia aspectos positivos e sim sofrimento no período de assédio, como segue.

[...]. Quando fui falar com o presidente para ir para outro cargo, me senti envergonhada, humilhada, porque há um conchavo entre eles, e como um deles queria que eu saísse do cargo, prevaleceu acima do meu trabalho, que fiz e demonstrei um resultado tão positivo. Depois de ter cumprido todas as metas, atingi com o meu trabalho [...], não valeu de nada. Cheguei a comprar material com meu dinheiro, para não prejudicar o evento. Tem todo um planejamento todo realizado, para quem entrar agora, tem tudo planejado, orçado, projeto com quadro orçamentário, estimativas, pronto para a licitação. Eu construí um planejamento em cima da necessidade do tribunal. (Francine).



Para Monique e Valentine trabalhar no Tribunal nesse período que sofreram assédio, era uma obrigação pela questão financeira.

Era obrigada. Ia porque precisava receber para custear meus estudos e ajudar minha família. Era somente uma obrigação, ter que ir trabalhar. (Monique).

se pudesse não viria mais, a vontade de largar é grande, mas a necessidade é maior, a vaidade que tinha, sumiu, final de semana, não faço as unhas, nem preparo roupa para trabalhar no dia seguinte, qualquer uma é a que pego. (Valentine).

Todo esse sofrimento relatado pelas vítimas justifica a busca incessante na realização de outro concurso, almejando um ambiente de trabalho mais sadio, conforme podemos observar na fala de Germano.

Não suporto mais ir trabalhar no Tribunal, depois que tive síndrome do pânico, [...] coloquei na minha cabeça que quero sair do Tribunal, vou estudar direito, até conseguir. No último concurso que fiz, por uma questão não entrei, então não estou tão mal assim, logo conseguirei, com a experiência que tenho, os cursos que realizei, logo, logo consigo o meu objetivo. (Germano).

### **7.5.1 – Análise das entrevistas**

Com base nos relatos de Germano, Monique, Valentine, Pierre e Francine, pode-se inferir a ocorrência de assédio moral direcionada aos entrevistados pela existência de atos hostis, de forma repetida e regular, sendo a frequência diária no caso de Germano, Monique, Pierre, Valentine; e várias vezes por semana no caso de Francine. Na vara judicial onde trabalhava Monique, o assédio também era

direcionado aos demais colegas. O assédio ocorreu por um longo período de tempo, para Francine e Valentine foi de três a quatro anos e para Pierre acima de cinco anos; e entre um a dois anos para Monique e Germano, corroborando Einarsen (2005), Hirigoyen (2005; 2009). A duração prolongada do assédio no serviço público pode ser muito mais cruel e duradouro, em virtude da estabilidade do servidor, confirmando o que diz Hirigoyen(2009).

Os atos hostis e rudes relatados na fala dos entrevistados se referem diretamente à forma negativa como foram afetadas suas tarefas no ambiente de trabalho, a recusa de comunicação, isolamento, ofensas, gritos, impedimentos de direitos, ameaças verbalizadas ou escritas com intuito de desestabilizá-los, humilhá-los e constrangê-los, corroborando o que diz Hirigoyen (2005. 2009), Guedes (2008), Soboll (2008).

A demora em perceber as situações de assédio confirmam o que diz Hirigoyen (2005; 2009), que o agressor age de maneira sutil e camuflada envolvendo a vítima, deixando-a confusa a ponto da mesma muitas vezes pensar que é culpada por receber esse tipo de tratamento. No caso de Francine ficou declarado a partir de um tempo, pela necessidade do agressor de demonstrar poder quando dava indiretas, e depois diretamente para devolver o cargo que era “dele”, o que ratifica Hirigoyen (2005; 2009).

Para Valentine o assédio ocorreu em função da etnia e por ser portadora de necessidades especiais. Pode parecer perverso, mas a discriminação, o preconceito, estão presentes na vida das pessoas portadoras de necessidades especiais, que ainda são vistos como improdutivos e ineficazes. A discriminação por questão estética do corpo, não ocorre somente com as pessoas portadoras de necessidades especiais (PNE), mas também com os obesos, ou que fujam do padrão de beleza. Essa questão estética pesa mais que os conhecimentos e habilidades adquiridas, ratificando o pensamento de Siqueira e Simões (2009) e Barreto (2006).

A questão da homossexualidade também foge dos padrões estéticos ou de comportamento estipulados pela sociedade e organizações. As falas de Pierre demonstram as brincadeiras muitas vezes de mau gosto, o preconceito, homofobia, desigualdade de tratamento, seja no ambiente de trabalho, seja nas atividades

sociais. Pierre revela o seu esforço em buscar sempre ser o melhor em tudo que faz para que sua condição sexual não sobreponha sua competência, quando é avaliado por seus superiores, tanto na ocupação de cargos de confiança, quanto na avaliação de desempenho na carreira funcional, o que corrobora Hirigoyen (2009) e Siqueira *et. al* (2008).

Há que se avaliar e repensar a questão dos PNE para que não se torne somente uma obrigação legal nos concursos públicos. As organizações precisam aprender a lidar com as diferenças raciais, orientação sexual, obesos, epiléticos, ou seja, o que fuja do padrão; e que o respeito à diversidade não se torne somente um discurso.

O tipo de assédio era o descendente, do superior hierárquico com o subordinado no caso de Germano, Monique, Francine; e misto no caso de Valentine e Pierre que ocorreu pelo superior hierárquico e pelos colegas ao mesmo tempo.

Pode-se inferir, por meio das falas de Germano, Monique, Valentine, Pierre e Francine, a existência do abuso de poder, em que os superiores hierárquicos têm necessidade de mostrar seu poder de mando, esmagando seus subordinados, na certeza da impunidade.

Pode-se supor a existência de impunidade do agressor pelas falas de Germano, Pierre e Francine, nos quais se denotam que os que têm poder, ajudam-se e se protegem, contribuindo para que o medo se instale entre os servidores que são vítimas (Valentine). Medo também de Monique, por estar em estágio probatório, pois dependia de aprovação no estágio probatório para se efetivar na organização. Também foi percebida a falta de habilidade do setor de gestão de pessoas em lidar com a situação, pois a situação de Francine piorou depois que a mesma recorreu ao setor.

Os prejuízos causados à saúde dos entrevistados ficaram evidentes em suas falas, prejuízos esses que levam a longos períodos de licença médica para se recuperarem, sendo que essas mesmas licenças são o estopim para a exclusão da vítima do setor. O agressor alcança assim seu o objetivo.

Além dos prejuízos à saúde, as vítimas suportam também os prejuízos emocionais com a decepção, desmotivação, vergonha, humilhação, o trabalho

perde seu aspecto positivo dando lugar ao sofrimento, conforme depoimentos de Monique, Valentine e Francine, corroborando Hirigoyen (2005, 2009), Soboll (2008), Dejours (1992, 2006).

Acredita-se que a pesquisa quantitativa e qualitativa permitiu a complementação das informações obtidas e maior fidedignidade em relação aos dados pesquisados, além de confirmar diversas situações identificadas no decorrer de toda pesquisa e no que descreve a teoria estudada, bem como proporcionou a esta pesquisadora o aprofundamento em tema.

## 8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

*Mude, mas comece devagar, porque a direção é mais importante que a velocidade... Tente o novo todo dia, o novo lado, o novo método, o no sabor, o novo jeito ... a nova vida*

*Clarice Lispector*

Após o desenvolvimento de todas as etapas da pesquisa e apresentado os resultados obtidos descrevem-se as considerações finais desta tese. Este capítulo apresenta as principais conclusões do trabalho, respondendo aos objetivos propostos, suas contribuições para a pesquisa na área de gestão de pessoas, sugestões para futuras pesquisas e as limitações encontradas para a sua realização.

### a) Conclusões

As organizações públicas e privadas têm passado por diversas mudanças para se manterem no mercado competitivo. Mudaram o modo de produção, se reorganizaram, eliminaram parte da burocracia, procuraram evoluir junto com a tecnologia, diminuindo os custos; em consequência, houve redução dos postos de trabalho e automação em todos os setores, seja de serviços, indústria, bancos, construção civil e comércio; o que contribuiu para fragilização das relações de trabalhos principalmente nas organizações privadas.

As mudanças nas organizações privadas ocorreram bem mais rápido que nas organizações públicas, que se iniciaram com a Emenda Constitucional 19/1999, incluindo o princípio constitucional da “eficiência”, passando

gradativamente da administração burocrática para a administração gerencial baseada em resultados e com foco no cidadão. No Poder Judiciário, as mudanças não ocorreram junto com as do Poder Executivo, havendo somente uma mudança substancial com a promulgação da Emenda Constitucional 45/2004 e com ela a criação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ).

As últimas mudanças econômicas e organizacionais, no País, trouxeram consigo uma forte pressão sobre o servidor público do Poder Judiciário, pois desencadearam um crescente aumento de ações judiciais por parte da sociedade e exigiu-se um serviço jurisdicional mais célere.

Aparentemente ampliaram-se situações de constrangimentos, humilhações e cobranças que atingiram desde os postos de níveis mais baixos até a mais alta administração.

Diante dessa situação buscou-se nesta tese responder à questão: como e porque as possíveis práticas de assédio moral entre servidores no Poder Judiciário de um Estado do Norte do Brasil manifestam-se e quais as repercussões psicossociais e legais para esses servidores vítimas de assédio?”.

Na busca de uma possível resposta foi realizada a pesquisa para identificar e caracterizar quantitativa e qualitativamente os casos de assédio moral no Poder Judiciário de um Estado no Norte do Brasil, suas as origens, tipos, formas, frequência e duração com que ocorrem.

No estudo quantitativo (*survey*), apesar do esforço em abranger todos os servidores da instituição (2551) , obtivemos 206 respostas; destas, 198 foram consideradas válidas. O tema é objeto de interesse dos inquiridos, mas mexe com os temores relativos aos problemas vividos pela maioria dos respondentes, e entre esses temores está o de ser visado, em razão das conclusões possíveis do estudo.

Ao caracterizar os casos de assédio moral que ocorrem no órgão observou-se um número representativo desses. Na amostra constatou-se, que aproximadamente 67% dos servidores se sentem ou se sentiram assediados, o que nos levou a investigar se essa violência moral ocorria com servidores comissionados de livre nomeação indicados pelos gestores, ou com servidores

concurados antigos que se sentissem ameaçados pela entrada de servidores mais jovens e possivelmente mais qualificados.

Com base nos dados deduz-se que os maiores agressores dos servidores no início de carreira são os servidores que têm mais tempo de serviço. Observa-se o número elevado de servidores que se sentem assediados e com tempo de serviço até três anos. Pode-se supor que servidores antigos se sentem ou sentiram ameaçados pelos mais jovens ou mais qualificados. Os que se sentem mais assediados são os servidores concursados, que representam aproximadamente 93%, dos pesquisados, estes, são maioria (2.311) em relação aos comissionados de livre nomeação (240), que representam somente 7%.

Quanto à lotação, 69 respondentes exercem suas atividades na área judiciária e 64 na área administrativa, poder-se-ia deduzir que o assédio ocorre na mesma ordem de grandeza nas duas áreas de lotação, mas se considerarmos que o número de servidores lotados na área administrativa (874), é a metade dos que atuam na área judiciária (1677), o número de servidores que se sentem assediado representam na área administrativa 7,61% e na área judiciária 4,17%, levando a considerar que o assédio moral é maior na área administrativa.

Dos 1.117 cargos de confiança, 877 são ocupados por servidores concursados (499 do sexo feminino e 378 sexo masculino) e 240 por comissionados de livre nomeação (179 do sexo feminino e 61 do sexo masculino). Verifica-se uma predominância do sexo feminino nos cargos de chefia, portanto pode-se inferir que não há discriminação em relação ao sexo feminino para cargos de chefia.

Quanto à violência moral, quando perguntado o sexo do agressor, pelos dados da *survey* 50 são do sexo masculino, 48 do sexo feminino e 35 das vítimas disseram que se sentiram assediado tanto por homens como por mulheres, assim parece não haver predominância de homens ou mulheres assediadores. Ao observar o número de cargos ocupados, pode-se inferir que o sexo masculino é o sexo de maior número de agressores, porque representa 11% do total de cargos de chefia (439), enquanto mulheres representam 7% do total de cargos de chefia (678), o que confirma as pesquisas anteriormente realizadas.

No transcorrer da pesquisa constatamos que o fenômeno é muito mais intenso se compararmos aos registrados em outros estudos, pois o assédio ocorre diariamente, várias vezes por semana, por um longo período e acima de três anos, o que torna essa violência muito mais cruel, expondo a vítima a um sofrimento prolongado, que perdura diante da conivência das chefias omissas ou incapazes de inibir esse fenômeno. O tempo de assédio difere do observado em organizações privadas, que dura em média de um a um ano e meio e acaba com a demissão do empregado. Na organização pública, se torna muito mais difícil o agressor se livrar de sua vítima, devido à estabilidade adquirida após estágio probatório. Esses dados comprovam Hirigoyen (2009) ao afirmar que no serviço público o assédio é mais cruel devido ao longo período de sofrimento a que é submetida a vítima.

O tempo de duração do assédio moral tem relação também com o fato de muitos dos assediados encontrarem-se em estágio probatório, dependendo da avaliação positiva do seu superior para adquirir a estabilidade no serviço público. Esses dados corroboram as informações encontradas nas questões abertas e na entrevista com a servidora Monique e seus colegas que sofreram assédio durante o estágio probatório. Observa-se também que os servidores com mais tempo de serviço não são alvo dos agressores, diferenciando-se de outras pesquisas já realizadas.

Parece haver uma relação estreita entre o fato dos servidores se sentirem assediados com o *status* ocupado na carreira. Os que mais se sentem assediados são os que estão na carreira de técnico judiciário (nível médio) com um nível de escolaridade superior ao exigido para o cargo (graduação, especialização e mestrado), seguido dos agentes judiciários (nível superior) que cursaram alguma especialização.

Chama a atenção, e é confirmado pela equipe do NPS, o fato de os assediadores serem também pessoas com formação de nível superior, em sua maioria com especialização e mestrado.

A faixa etária de 25 a 48 anos é a mais atingida pelo assédio moral, e é geralmente considerada a mais produtiva, os servidores com idade mais avançada (de 49 a 70 anos) não são apontados como alvos dos agressores. Levando-se em consideração o número de servidores ativos existente em cada faixa etária no



Poder Judiciário pesquisado, a que apresenta maior índice de assédio é a faixa etária de 19 a 24 anos, pela quantidade de servidores (42) e o número de respondentes dessa faixa etária (13) que se sente assediado representa 31% do total de servidores existentes.

Os tipos de assédio encontrados confirmam pesquisas anteriores, o de maior ocorrência é do superior hierárquico sobre o subordinado; e o que chama atenção também a existência de assédio misto, aquele que ocorre entre colegas do mesmo nível hierárquico e pelo chefe ao mesmo tempo. Supõe-se que quando a vítima é assediada pelo chefe, fica vulnerável, e alguns colegas aproveitem-se disso ou para agradar a chefia, ou porque igualmente gostam de humilhar.

Os servidores que se sentem mais assediados são com pequena predominância do sexo feminino, considerando o número total de servidores do sexo feminino (1365) e masculino (1186) e o número de respondentes do sexo feminino (102) e masculino (96), percebe-se assim, que não há um mais assediado do que o outro, o que diferencia das demais pesquisas em que, o sexo feminino é o mais assediado, corroborando a pesquisa de Amarray (2010), por meio da qual identificou que tanto pessoas do sexo feminino como do sexo masculino eram vítimas de assédio.

Os atos hostis que mais se evidenciaram, de acordo com a classificação de Hirigoyen (2009), no que se refere (i) à deterioração proposital das condições de trabalho, foram controle e pressão sobre o servidor, transferência forçada, pressão no cumprimento de metas, obrigar a trabalhar longos períodos fora do horário de expediente, impedir e ignorar os seus direitos, sobrecarga de trabalho, críticas exageradas; (ii) quanto ao atentado a dignidade, os de maior relevância foram desqualificar/desrespeitar e humilhar o servidor, fazer insinuações desqualificativas ou desdenhosas.; (iii) isolamento e recusa de comunicação, sendo mais relatadas comunicação agressiva e ignorar o servidor, e por fim (iiii) ameaças verbais, físicas e sexuais, sendo os de maior relevância ameaças profissionais, insultar e falar aos gritos.

Nos atos hostis relatados, praticados com o propósito de deteriorar as condições de trabalho, o que chama atenção é a pressão e controle sobre o servidor quanto a produtividade com objetivo de cumprir as metas estipuladas,

além da sobrecarga de trabalho. Pressão que vem do CNJ que visa agilizar o julgamentos do processos antigos. O isolamento e recusa de comunicação busca desestabilizar a vítima e induzi-la a abandonar o emprego. Os atos hostis de atentados contra a dignidade como humilhação, diminuição, desrespeito fazem com que o individuo fique acuado e envergonhado diante das situações vividas, e as ameaças verbais deixam claro que o agressor quer ver sua vítima longe, o que corrobora as pesquisas realizadas por Leymann (1996a, 1996b, 1996c), Einarsen (2005), Hirigoyen (2005; 2009), Barreto (2006), Freitas, Heloani e Barreto (2008), Soboll (2008), Guedes (2008).

Em muitos relatos, nas questões abertas da *survey* e nas entrevistas em profundidade, o “medo” apareceu diversas vezes. Os que se percebem assediados apontam como principal motivo para a prática a insegurança do agressor, que precisa humilhar o outro para se sentir seguro, medo de perder o cargo, inveja da capacidade do outro e abuso de poder.

Os servidores que se sentem assediados demonstraram que além do medo de se prejudicarem na carreira, de serem perseguidos, tinham medo de reagir, pois acreditam na impunidade do assediador. O medo está relacionado também ao temor que o assédio aumente, ou tornar-se a próxima vítima; e para quem ocupava cargo de confiança, o de perder a gratificação.

O medo aumenta em consequência da demora, por anos, nos processos de apuração dos fatos, os quais muitas vezes, são arquivados sem ouvir as testemunhas, ou mesmo a vítima. A impunidade do assediador, em razão do corporativismo, aliado ao comportamento permissivo por parte da alta administração, levam o mal a se propagar, ficando para a vítima a sensação de impotência. A omissão do setor de gestão de pessoas e da alta administração é a causa do baixo número de denúncias por parte dos servidores, o que contribui para a impunidade dos agressores. O medo também está ligado ao fato de o servidor achar que ficará “marcado” em sua carreira profissional, porque quando denuncia seu chefe por assédio moral, deixa de ser chamado para ocupar qualquer outro cargo, participar de projeto ou trabalho de destaque. Isso não acontece nas organizações privadas, porque quando um trabalhador denuncia o assédio sofrido, automaticamente está optando pelo pedido de rescisão indireta, que ocorre

quando o empregador deixa de cumprir o art. 483 da Consolidação das Leis de Trabalho (CLT), qual seja o de manter o ambiente de trabalho saudável. No caso do servidor público, este permanece sofrendo outros tipos de retaliações, tais como não ser indicado para cargos de chefias ou atividades/missões mais importantes.

Outro objetivo analisado à luz do referencial teórico foi o de identificar se a organização do trabalho e as relações de poder contribuem para a ocorrência de assédio moral. Weber (1971; 1979), Dejours (1979), Lallement (2003), Taylor (1995), Fayol (1970), Vieira e Lacerda (2011), Novick (2000), Barreto (2006)

A origem do assédio moral pode-se supor que está intimamente ligado no abuso de poder. Em alguns casos o superior hierárquico reduz sua vítima a uma posição de impotência sem que ela possa revidar, Dejours (1994). A demonstração do abuso de poder/autoridade está presente nos relatos dos respondentes da *survey* e nas informações prestadas pela equipe do NPS, a exemplo da exigência de realizar atividades domésticas na casa do chefe, alheias às atribuições do servidor, demonstrando um desvio de função, de recursos e finalidade pública. Pela ótica da legalidade, essas chefias estão incorrendo em atos ilícitos, ferindo os princípios da impessoalidade e finalidade pública, que prima pela realização da satisfação das necessidades e dos interesses da sociedade.

Os atos de abuso de poder, as perseguições, assim como as condutas hostis são práticas de violência no trabalho, que passam a ocorrer porque a solidariedade dá lugar ao individualismo e à solidão, tornando muito mais difícil a vida da vítima, e a percepção do sofrimento alheio.

Em relação à organização do trabalho verificou-se que algumas mudanças afetaram um grupo de servidores quando tiveram seus cargos extintos por decisão do Tribunal Pleno do Poder Judiciário estudado. Esses servidores foram lotados em atividades diferentes dos cargos ao qual prestaram concurso, e alguns passaram a exercer atividades em postos acima de seu cargo e com isso viraram alvo de agressões verbais e ameaças por parte dos assediadores.

Observou-se que a reestruturação do órgão não é fator preponderante para o assédio moral, mas contribui as constantes cobranças de metas, execução de tarefas repetitivas e fracionadas, que embora facilite o andamento e controle do serviço, prejudica o desenvolvimento psicológico e a consciência crítica desses

servidores, porque não podem efetuar mudanças que torne as tarefas mais agradáveis, corroborando o que afirma Dejours (1994).

Apontada como as práticas de assédio mais comum pelos respondentes além da sobrecarga de trabalho, o controle e pressão sobre o servidor e o cumprimento de metas que é uma exigência do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), que as fixa como produtividade a serem alcançadas em cada ano, no que se refere ao número de processos que devem ser julgados. Essas metas também são divulgadas anualmente nas publicações estatísticas no site do CNJ, e também contam para promoção do magistrado, e por vezes, disputa por prestígio e promoções, além da vontade de exercer o poder, já que o Poder Judiciário não está ligado a critérios econômicos, rentabilidade, concorrência de mercado, e sim a um serviço jurisdicional a ser prestado à sociedade.

Um dos objetivos deste estudo era verificar se a organização do trabalho estaria, de alguma forma, contribuindo para situações de assédio moral. Podemos inferir que sim, tendo em vista que a rigidez hierárquica, e a relação de subordinação que sempre existiu, além da fiscalização do CNJ, atinge todos os níveis, o que propicia situações de abuso de poder/autoridade constatado nas falas dos respondentes e dos entrevistados, que podemos inferir que já existiam se intensificaram.

Constatou-se ainda que algumas chefias e magistrados que administram seus setores ou Varas são despreparados para lidar com pessoas e o fazem por meio de agressões pontuais, injúria, perversidade. O motivo das agressões são variáveis, em alguns casos pode ocorrer por insegurança, ou para manter-se no cargo, ou para se impor aos subordinados.

O Poder Judiciário é um órgão tipicamente burocrático, com hierarquia rígida, diversos níveis de autoridade, onde a disciplina, respeito, obediência, o controle e a subordinação fazem parte do comportamento, em uma relação formal entre chefia e subordinados, que é bem definida em sua maior parte por meio de normas e regulamentos, dos quais se espera o cumprimento pelo servidor, e quando este se rebela contra os atos de assédio de um superior hierárquico, é considerado insubordinação.

No órgão, a autoridade burocrática, legal, racional, está concentrada nas mãos dos magistrados e na alta administração, é ligada à função e não à pessoa do magistrado ou servidor. Em um sistema hierárquico onde a disciplina deve existir, os agentes superiores têm o dever de fiscalizar as atividades dos subordinados e estes aceitam as ordens dos superiores, por estarem baseados em normas e preceitos considerados legítimos; nesse sistema a obediência tem como base os regulamentos legais estabelecidos.

O poder hierárquico é o que dispõe o Poder Judiciário para distribuir as funções dentro do órgão por níveis, além de ordenar e verificar como seus agentes atuam, e como se dá a relação de subordinação entre seus servidores, tendo relação direta com o poder disciplinar, que muitas vezes é visto como o próprio Poder Judiciário. Ainda, há o excesso de formalismo que não se refere somente ao trâmite processual, que muitas vezes se confunde com a hierarquização da carreira, administrativa e com o próprio Poder Judiciário, o que pode levar ao abuso de poder/autoridade.

Por meio dessas regras definidas na hierarquia, com deveres e direitos relacionados a cada posição, buscando ao máximo a eficiência da organização do trabalho, que está fundada em leis, normas administrativas, e as atribuições que correspondem à hierarquia de cada cargo na carreira e nos níveis de autoridade, o que deveria contribuir para dissuadir situações de assédio, mas o que se observa é justamente a utilização desse poder por parte de alguns para agir de forma perversa.

Por ser formal e impessoal, o modelo burocrático deveria impedir que casos de assédio moral se propagassem. Já que os princípios da hierarquia dos postos e níveis de autoridades propicia aos governados a possibilidade de recorrer de uma decisão de uma autoridade inferior para a autoridade superior. No caso estudado, a hierarquia favorece o assédio moral, dificultando à vítima recorrer à autoridade superior por uma atitude ou ordem do seu chefe imediato. O servidor teme ser mais prejudicado em razão do corporativismo entre superiores hierárquicos, os quais não dão apoio ao subordinado e quando este recorre à autoridade superior tem a situação de assédio agravada (WEBER, 1971).

Difícilmente o assediado chega a recorrer à chefia, ou ao caminho do processo civil e penal, até por estar em uma situação de depressão, falta de autoestima, falta de apoio dos seus pares e mesmo da família que muitas vezes não acredita que as situações relatadas sejam verdadeiras. Sempre que o servidor recorre a esse caminho arrisca-se a submeter a algo que, muitas vezes, não tem mais equilíbrio emocional para enfrentar.

O abuso de poder/autoridade extrapola os limites da legalidade e moralidade, além dos desvios de função e de recursos públicos, quando os servidores recebem ordens para resolver problemas particulares dos superiores hierárquicos ou magistrados. O abuso de poder/autoridade também se configura nas respostas encontradas na *survey*, no que se refere a transferências de férias sem motivos relevantes, não concessão de licença prêmio por assiduidade, ameaças aos servidores em estágio probatório, em relação à avaliação de desempenho de servidores, entre outros, caracterizando abuso de poder/autoridade e desvio de finalidade no trato da coisa pública.

Não se contesta aqui o poder de direção das chefias ou agentes políticos (magistrados) quando solicitam ao servidor que refaça seu trabalho, ou que o apresente de outra forma, ou mesmo que formule algum comentário crítico em relação a ele, o que pode acontecer repetidamente, de modo construtivo.

Percebe-se que a hierarquia rígida pode estar permitindo o abuso de poder por parte de algumas chefias, juntamente com a organização do trabalho. Os casos de assédio moral relatados quando direcionado a todo um grupo, não há a perda de solidariedade entre os servidores, mas quando direcionada a um servidor especificamente, surge o individualismo, os laços de solidariedade se perdem.

No caso estudado identifica-se o assédio interpessoal, não sendo configurado como assédio organizacional. Percebe-se o relato de casos por servidores de setores diferentes, comprovando a existência concreta do assédio moral no órgão, que pode assumir dimensões coletivas, se não for coibido. Em alguns relatos percebe-se o consentimento em alguns casos, por parte de algumas chefias.

Importante foi o objetivo de avaliar os reflexos do assédio moral na vida dos servidores assediados. Observa-se na *survey* que aproximadamente 44% afirmam

ter adquirido alguma doença após o ingresso na carreira do órgão estudado e 30% que a doença está relacionada ao trabalho que executam.

Nas questões abertas na fala dos respondentes e dos entrevistados percebe-se o adoecimento dos servidores, com relatos de licenças médicas, tratamentos prolongados, envolvimento com álcool e drogas ilícitas e o quanto esse fenômeno afetou sua saúde física e psíquica. Os reflexos para o servidor vão à desestruturação familiar por ocorrência de depressão, de alcoolismo, de toxicomania. A vítima se desestabiliza emocional e profissionalmente, pois perde a autoconfiança, interesse, motivação entre outros, repercutindo na saúde física e psíquica como estresse, dor de cabeça, cansaço, angústia, ansiedade, irritação, insegurança, mal-estar físico e mental, sentimento de inutilidade, hipertensão, vergonha, distúrbios sexuais, do sono, choro, depressão e alguns chegaram a ter ideias de suicídio.

Além desses sintomas oriundos do assédio moral, outro fator importante a ser ressaltado, que foi muito mencionado pelas vítimas tanto na respostas das questões abertas da *survey*, como na fala dos respondentes foi o sofrimento que enfrentam/enfrentaram diariamente, quando tenham que sair de casa para trabalhar naquele ambiente hostil.

Analisar a legislação vigente quanto aos direitos do assediado e as consequências legais ao assediador e à organização, foi outro objetivo do estudo. Consta-se que não existe legislação específica que criminalize o assedio moral, mas identificou-se diversas normas que no seu conjunto podem sim combater e inibir esse fenômeno enquanto a União não aprova uma alteração no Código Penal Brasileiro, inserindo um artigo onde o assédio moral seja considerado como crime e a pena prevista para quem o pratique.

A Constituição Federal brasileira apresenta uma cláusula pétrea com base em acordos internacionais de direitos humanos que é a proteção da dignidade da pessoa humana, além de artigos que preveem reparação do dano moral e material quando atinge à imagem da pessoa, à honra, à boa fama e a respeitabilidade, também assegurados no Código Civil Brasileiro. O agressor pode responder também por crime de maus tratos, de prejuízo à saúde e constrangimento ilegal, previstos no Código Penal Brasileiro. Para o servidor público ainda existe o Regime

Jurídico Único, com base no qual o assediador pode responder a processo administrativo pelo descumprimento dos deveres e obrigações previstas no estatuto; além da lei estadual específica do Estado que considera o assédio moral crime no serviço público.

Na legislação vigente verifica-se a tríplice responsabilidade do servidor público em condutas de assédio moral, que deve responder pelos seus atos administrativa, civil e criminalmente, diante de dispositivos constitucionais de proteção à dignidade da pessoa humana, à saúde como direito de todos e dever do Estado, ao ambiente de trabalho saudável, além da proteção prevista no Código Civil e Código Penal Brasileiro e no Estatuto do servidor público.

Pode-se considerar um grande avanço os primeiros casos onde os laudos médicos caracterizam o assédio moral como acidente de trabalho, embora existam muitas controvérsias a respeito, por não ser a melhor classificação, é o que se dispõe até o momento. O outro avanço é a inversão do ônus da prova em um processo judicial, que visa diminuir as dificuldades que a vítima de assédio moral tem em provar o nexo causal entre a conduta de seu assediador e as doenças adquiridas em consequências desse fenômeno.

A legislação previdenciária prevê que as doenças ou acidentes de trabalho devem ser combatidos pela organização, por meio de adoção de medidas de proteção e segurança à saúde do trabalhador, seja em nível nacional ou específica de cada instituto de previdência do servidor público, porque seguem a legislação nacional. Portanto é responsabilidade do órgão manter um ambiente de trabalho saudável, adotar medidas de prevenção e combate a esse fenômeno, assim como prevê a Constituição Federal.

Outro objetivo desta pesquisa foi verificar os mecanismos legais e/ou administrativos para evitar e/ou amenizar este problema e propor sugestões de melhoria. Neste ponto percebe-se a preocupação da direção da instituição com esse fenômeno, pois desde o início do contato para realização da pesquisa, o Desembargador Presidente, se prontificou em colaborar disponibilizando a pesquisa na *intranet*, mostrando interesse em saber os resultados e as possíveis soluções.



Admitir a existência do problema por si só já é difícil para a alta administração, bem como reconhecer o despreparo em lidar com situações de assédio, o que fica evidenciado na atitude de fuga e/ ou na tentativa de solucionar os caso de assédio tipo descendente e horizontal e não conseguir. Demonstra a dificuldade da alta administração em lidar com situações de assédio ou mesmo com a impunidade do agressor, é que a solução encontrada é transferir a vítima para outro setor em vez de punir o agressor, pois outro virá a ser vítima naquele ambiente.

Nos relatos são evidenciadas situações de assédio com portadores de necessidades especiais e homossexuais, que se perpetuam, mesmo existindo meios administrativos e legais para coibir condutas abusivas.

Essa dificuldade do órgão em solucionar o problema também fica evidenciada no fato dos que se sentem assediados buscarem auxílio com a família, os amigos, os colegas, quando deveriam encontrar apoio junto aos profissionais de gestão de pessoas, serviço médico do próprio órgão ou sindicato. Isso corrobora pesquisas anteriores nas quais foi constatado que dificilmente, ou uma minoria, encontra solução na própria organização, e observa-se também a pouca atuação do sindicato do setor no combate a esse fenômeno, já que em outras pesquisas anteriores pelo menos 10% dos casos existentes nas organizações são solucionados com a intervenção do sindicato. O apoio de familiares, amigos e colegas fica claro também nas falas dos entrevistados e ratificam os dados obtidos nesta pesquisa e em outras.

Para os respondentes e entrevistados, uma política de prevenção e combate às práticas de assédio moral, só funcionará se for uma política institucional, com envolvimento de toda alta administração, agindo em todos os níveis da estrutura do Poder Judiciário, envolvendo o sindicato, e treinando pessoas chaves no Departamento de Recursos Humanos, no Serviço Médico e psicólogos para orientar os servidores como combater, prevenir e buscar seus direitos.

Em cumprimento à Resolução n. 126, de 22 de fevereiro de 2011 do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) que dispõe sobre o Plano Nacional de Capacitação Judicial de magistrados e servidores do Poder Judiciário, a alta administração deverá privilegiar na formação básica dos novos servidores

concursados e magistrados, palestras sobre assédio moral e sexual, junto com as demais disciplinas a serem abordadas e também no curso de formação continuada, orientando com políticas de prevenção e combate ao fenômeno, para que o órgão não seja conivente com o agressor.

O Estado já possui lei estadual específica que pune práticas de assédio moral no serviço público, além do estatuto do servidor público, basta cumpri-las e adotar procedimentos transparentes, coibindo condutas abusivas. É importante também abrir espaços para discutir a organização e as condições de trabalho e de gestão, visando afastar a desconfiança dos servidores quanto à administração, além de verificar se as práticas adotadas são eficientes no combate a esse mal.

Outra medida importante no combate a esse fenômeno é equipar com recursos humanos e materiais o Núcleo Psicossocial e ligá-lo à estrutura organizacional ao Departamento de Recursos Humanos, como apoio terapêutico, no intuito de desenvolver um trabalho de atendimento eficaz na prevenção e auxílio aos servidores vítimas de assédio moral.

Necessário se faz de um grupo de trabalho constituído por representantes de vários setores do órgão não envolvidos diretamente, com representação do sindicato, funcionários de vários níveis hierárquicos para resolverem as queixas, investigar e sugerir medidas para comprovar e nestes casos oferecer a possibilidade de orientação para que o problema seja solucionado antes que assume proporções mais graves, além de conduzir processo de denúncia com autonomia. A alta administração assim se preocupa com os servidores, buscando humanizar as relações interpessoais nos diversos setores, mantendo assim um clima de trabalho saudável, que refletirá em um serviço de qualidade.

Esse fenômeno traz reflexos não só para o servidor, mas também para o próprio Poder Judiciário que vão desde a queda e alteração na qualidade no serviço (antes foi o 2º Tribunal de Justiça mais célere no *rank* brasileiro e atualmente ocupa o 5º lugar), até a redução da produtividade, o aumento de doenças e conseqüentemente o aumento das licenças médicas; falta de comprometimento, desinteresse, menor eficiência, perda de servidores qualificados, degradação do ambiente de trabalho, aparecimento de condutas de dependência (alcoolismo, toxicomania, etc.).

Ressalte-se que o órgão responde pelos atos de seus agentes públicos e políticos quando praticarem atos ilícitos e lesivos e que causem danos a terceiros, tendo obrigação à reparação ou indenização, conforme previsto no Código Civil Brasileiro. O Poder Judiciário, se condenado pelos atos de seus agentes, deve entrar com ação contra o assediador pedindo o ressarcimento da indenização paga pelos cofres públicos, desde que provado que os atos do agressor não configurem uma política do órgão.

Esses prejuízos não se limitam somente ao órgão, mas também para o Instituto de Previdência do Estado, pelas licenças médicas prolongadas, e aposentadorias precoces, e para o Estado com perda de servidores capacitados, e custos com tratamento longo de saúde em que as vítimas dificilmente voltam a ser produtivas.

As estratégias a serem usadas vão desde a conscientização dos servidores, dos seus direitos legais à aceitação do órgão de que algo precisa ser feito em todos os níveis da hierarquia.

## **b) Contribuições da pesquisa**

A contribuição desta pesquisa foi a de constatar a existência de abuso de poder que estão diretamente associados aos atos hostis no comportamento da direção, em todos os níveis, com servidores e entre servidores, caracterizando a ocorrência de assédio moral no órgão estudado.

As agressões impostas mesmo de forma indireta, constante provocam sofrimento à vítima, que perde a autoestima e se sente humilhada. Para os entrevistados essa violência muitas vezes causa transtornos graves em sua saúde, na vida familiar e social.

A comprovação de que o adoecimento desses servidores que foram vítimas de assédio tiveram perdas emocionais, familiares, econômicas, perdas de

produtividade e qualidade na prestação dos serviços jurisdicional à sociedade, além da perda de investimentos para o Poder Judiciário estudado, e custos altos com tratamento para o Instituto de Previdência dos servidores e para a sociedade.

A contribuição da abordagem metodológica com a utilização de análise quantitativa e qualitativa, que permitiu uma análise mais aprofundada das situações vivenciadas pelos servidores assediados, além de se perceber que as análises dos dados quantitativos guardam relação com os relatos das questões abertas e entrevistas em profundidade.

Cabe salientar que na análise quantitativa foi utilizada análise fatorial e análise de regressão que comprovou haver relação entre as variáveis, através de três escalas, sendo a primeira de atos hostis (63), organização e decisão no ambiente de trabalho (17) e sintomas provocados pelo assédio (52), que são considerados como potencialmente associados ao assédio moral em ambiente de trabalho.

Portanto, essa análise teve uma importante contribuição metodológica à medida que permitiu comparar os resultados da pesquisa survey, com análise das questões abertas, das entrevistas com a equipe do NPS e com cinco servidores.

### **c) Sugestões de pesquisa**

A partir desta pesquisa o estudo pode ser realizado em outros órgãos que compõem o Poder Judiciário, como: Tribunal de Justiça de outros Estados, Tribunais Regionais do Trabalho, Tribunais Regionais Federais, Tribunais Regionais Eleitorais, Tribunais de Justiça Militar, Superior Tribunal Militar, Tribunal Superior de Trabalho, Tribunal Superior Eleitoral, Superior Tribunal de Justiça.

Que essa pesquisa seja replicada no Poder Executivo nos três entes da federação, que podem confirmar se o assédio moral ocorre em função de disputa

de poder de cunho político ou por disputa de cargos, o que diferenciaria do Poder Judiciário.

Nos Tribunais de Contas que possuem características de estrutura formal e impessoal, similares ao Poder Judiciário, que podem favorecer a propagação desse fenômeno.

#### **d) Limitações da pesquisa**

Esta tese apresenta limitações inerentes à pesquisa realizada, sendo uma de suas principais limitação a impossibilidade de generalização dos resultados obtidos, dado o número de respondentes (8%) do total de servidores do órgão investigado.

Com base nesse fato, os resultados encontrados nesta pesquisa não podem ser generalizados a outros tribunais do Brasil mesmo que possam ser encontradas situações similares nesses outros Tribunais.

Uma limitação importante é o número reduzido de participação dos servidores (208) em relação à população da pesquisa (2.551), somente 8%, mas muito significativo. A dificuldade encontrada para a participação dos agentes judiciários (nível superior), técnicos judiciários (nível médio e fundamental) e comissionados de livre nomeação, em responder o questionário primeiramente enviado por e-mail e depois disponibilizado na intranet.

O fato de a pesquisa ser *on line*, se por um lado possibilita atingir mais pessoas esbarra-se na falta de hábito de responderem pesquisas e o medo que ficou evidente nos e-mails recebidos e nas respostas nas questões abertas da *survey*.

Outro fato limitador foi o lapso temporal para a realização de coleta de dados, que ocorreu no período de julho a novembro de 2011, e fatos importantes

relatados pelos entrevistados que em virtude do sigilo e a preocupação em não identificar as vítimas, foram omitidos.

Salientamos que embora tenha sido um número reduzido de respondentes, corroboraram tudo o que foi discutido na literatura, e acrescentaram dados novos.

## REFERÊNCIAS

ALKIMIN, Maria A. **Assédio moral na relação de emprego**. Curitiba: Juruá, 2007

AMAZARRAY, M.R. **Violência psicológica e assédio moral no trabalho enquanto expressões de estratégias de gestão**. 2010. 269f. Tese (Doutorado em Psicologia) – Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Instituto de Psicologia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Trad. Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 2010

BARRETO, Margarida. **Violência, Saúde e Trabalho – uma jornada de humilhações**. São Paulo: EDUC, 2006.

BARRETO, Margarida. **Assédio Moral**: ato deliberado de humilhação ou uma “política da empresa pra livrar-se de trabalhadores indesejados. São Paulo: Conselho Regional de Medicina do Estado de São Paulo, 2002. Disponível em: <<http://ser1.cremesp.org.br/?siteAcao=Revista&id=40>>. Acesso em: 11 jul 2010.

BATALHA, Lílian R. **Assédio Moral em face do servidor público**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Editora Lumen Juris, 2009.

BICALHO, Renata de Almeida; DINIZ, Ana Paula Rodrigues. **Violência simbólica e homossexualidade: um estudo em capitais brasileiras**. XXXIII Encontro da ANPAD. Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, São Paulo, 19 a 23 de setembro de 2009.

BRADASCHIA, Carisa A. **Assédio moral no trabalho: a sistematização dos estudos sobre um campo em construção**. 2007. 230f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresa) - Curso de mestrado em Administração de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2007.

BRASIL. **Constituição dos Estados Unidos do Brasil de 10 de novembro de 1937**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constitui%C3%A7ao37.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao37.htm)>. Acesso em: 24 mar 2011.

BRASIL. **Código Penal Brasileiro**. Lei 2848 de 07 de dezembro de 1940. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Decreto-Lei/Del2848.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Decreto-Lei/Del2848.htm)>. Acesso em: 09 jun 2010.

BRASIL. **Consolidação das Leis do Trabalho**. Decreto-Lei n. 5.452 de 01/05/1943. Disponível em: <<http://www.soleis.com.br/ebooks/0-TRABALHISTA.htm>>. Acesso em: 27 mai 2010

BRASIL. **Constituição dos Estados Unidos do Brasil de 18 de setembro de 1946**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constitui%C3%A7ao37.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao37.htm)>. Acesso em: 24 mar 2011.

BRASIL. **Regula o Direito de Representação e o processo de Responsabilidade Administrativa Civil e Penal, nos casos de abuso de autoridade.** Lei 4898 de 09 de dezembro de 1965. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L4898.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L4898.htm)>, Acesso em: 19 jun 2010.

BRASIL. **Código de Processo Civil.** Lei 5869 de 11 de janeiro de 1973. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l5869compilada.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l5869compilada.htm)>, Acesso em: 19 jun 2011.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil 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: 08 jun 2010.

BRASIL. **Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civil da União, das Autarquias e das Fundações Públicas Federais.** Lei 8112 de 11 de dezembro de 1990. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L8112cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8112cons.htm)>. Acesso em: 19 jun 2010.

BRASIL. **Planos de Benefícios da Previdência Social.** Lei 8.213 de 24 de julho de 1991. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8213cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8213cons.htm)>. Acesso em: 07 set 2012

BRASIL. **Emenda Constitucional n. 19 de 04 de junho de 1998** . Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm)>. Acesso em: 24 de mar 2011.

BRASIL. **Projeto de Lei 4591/2001.** Dispõe sobre a aplicação de penalidades à prática de "assédio moral" por parte de servidores públicos da União, das autarquias e das fundações públicas federais a seus subordinados, alterando a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Disponível em: <[http://www.camara.gov.br/sileg/Prop\\_Detalhe.asp?id=28115](http://www.camara.gov.br/sileg/Prop_Detalhe.asp?id=28115)>, Acesso em: 25 mai 2010

BRASIL. **Projeto de Lei 4742/2001.** Introduce art. 146-A no Código Penal Brasileiro - Decreto-lei nº 2.848, de 07 de dezembro de 1940, dispendo sobre o crime de assédio moral no trabalho. Disponível em: <



[http://www.camara.gov.br/sileg/Prop\\_Detalhe.asp?id=28692](http://www.camara.gov.br/sileg/Prop_Detalhe.asp?id=28692)>, Acesso em: 25 mai 2010

BRASIL. **Código Civil Brasileiro**. Lei 10.406 de 10 de janeiro de 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: 09 jun 2010.

BRASIL. **Emenda Constitucional n. 45 de 30 de dezembro de 2004** . Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/Emendas/Emc/emc45.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Emendas/Emc/emc45.htm)>. Acesso em: 24 de mar 2011.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. Da Administração Pública Burocrática à Gerencial. **Revista do Serviço Público**, v.47, n.1 Janeiro 1996

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. **Reforma Gerencial de 1995**. Disponível em < <http://www.bresserpereira.org.br/rgp.asp>>, acessado em 26 fev 2013.

Brodsky, C.M. (1976), *The Harassed Worker*, Lexington Books, DC Heath and Company, Toronto .

CANIATO, Angela M. P.; LIMA, Eliane C. **Assédio moral nas organizações de trabalho: perversão e sofrimento**. *Cad. psicol. soc. trab.*, dic. 2008, vol.11, no.2, p.177-192.

CANIATO, Ângela M. P. **Violências e subjetividades: o indivíduo contemporâneo**. *Psicol. Soc.* [online]. 2008, vol.20, n.1, pp. 16-32.

CARVALHO, Doriane J. P. **Assédio Moral na Administração Pública**. Cuiabá: Sindicato dos Fiscais de Tributos Estaduais de Mato Grosso, 2009. Disponível em: < <http://www.sinfate.com.br/pgControler.php?acao=noticias&tipo=&codg=2397>>. Acesso em: 10 jul 2010.

CEZAR, Eliene S.; MARZIALE, Maria Helena P. **Problemas de violência ocupacional em um serviço de urgência hospitalar da Cidade de Londrina, Paraná, Brasil**. *Cad. Saúde Pública* [online]. 2006, vol.22, n.1, pp. 217-221.

CHANLAT, Jean-François. **Ciências sociais e management**: reconciliando o econômico e o social. São Paulo: Atlas, 2000.

CORRAR, Luiz J., PAULO, Edilson, DIAS FILHO, José Maria. **Análise multivariada para os cursos de administração, ciências contábeis e economia**. São Paulo: Atlas, 2012.

CORRÊA, Alessandra M H; CARRIERI, Alexandre P. Curso semântico do assédio moral na trajetória profissional de mulheres gerentes. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 47, n. 1, p. 22-32, Jan./Mar., 2007.

COSTA, Carla Cristina Souza, XAVIER, Cristiane Venâncio, BRASILEIRO, Marislei Espíndula. Ações de enfermagem diante do assédio moral no ambiente de trabalho. **Revista Eletrônica de Enfermagem do Centro de Estudos de Enfermagem e Nutrição** [serial on-line], Goiânia, v. 1, n. 1, p. 1-15, Jan-Jul, 2010.

**DECLARAÇÃO UNIVERSAL DOS DIREITOS HUMANOS, ADOTADA E PROCLAMADA PELA RESOLUÇÃO N. 217A (III) DA ASSEMBLÉIA GERAL DAS NAÇÕES UNIDAS**, em dezembro de 1948. Disponível em <http://www.fia.rj.gov.br/legislacao/declaracaodireitoshumanos.pdf>, Acesso em: 29 mai 2010

DEJOURS, Christophe. **A loucura do trabalho**: estudo de psicopatologia do trabalho/Christophe Dejours.Tradução de Ana Isabel Paraguay e Lúcia Leal Ferreira. 5ª. Edição Ampliada. São Paulo: Cortez – Oboré, 1987.

DEJOURS. C.; ABDOUCHELI, E.; JAYET, C. **Psicodinâmica do trabalho: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho**. Betiol, M.L.S (Coord). São Paulo: Atlas, 1994.

DEJOURS, Christophe. (1996) **“Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações”** In: CHANLAT, Jean-François (Coord.). O indivíduo na organização; dimensões esquecidas “. São Paulo: Atlas, v.1, p.149-174.

DEJOURS, Christophe. *A banalização da injustiça social*. Tradução de Luiz Alberto Monjardim. 7ª.edição. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2006.

DEJOURS, Christophe. Psicodinâmica do trabalho na pós-modernidade. In: MENDES, Ana Magnólia; LIMA, Suzana Canez da Cruz; FACAS, Emílio Peres (orgs). **Diálogos em psicodinâmicas do trabalho**. Brasília: Paralelo, 2007.

DEJOURS, Christophe. *Avant-propos* para a edição brasileira. (2008a) In: LANCMAN, S.; SZNELWAR, L.V. (Orgs.). **Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho** (p. 17-23). Rio de Janeiro: Ed. Fiocruz / Brasília: Paralelo 15. 2008.

DEJOURS, Christophe. *Addendum: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho*. (2008b) In: LANCMAN, S.; SZNELWAR, L.V. (Orgs.). **Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho** (p. 49-106). Rio de Janeiro: Ed. Fiocruz / Brasília: Paralelo 15. 2008.

DEJOURS, Christophe. Sofrimento e prazer no trabalho. (2008c) In: LANCMAN, S.; SZNELWAR, L.V. (Orgs.). **Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho** (p. 143-157). Rio de Janeiro: Ed. Fiocruz / Brasília: Paralelo 15. 2008.

DEJOURS, Christophe. Alienação e clínica do trabalho. (2008d) In: LANCMAN, S.; SZNELWAR, L.V. (Orgs.). **Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho** (p. 219-244). Rio de Janeiro: Ed. Fiocruz / Brasília: Paralelo 15. 2008.

DI MARTINO, V.; HOEL, H.; COOPER, C. Preventing violence and harassment in the workplace. **European foundation for the improvement of living and working conditions**, Ireland, 2003.

EBERLE, A. D.; SOBOLL, Lis A. P.; CREMASCO, M. V. F.. **Compreensões sobre o assédio moral no trabalho a partir da psicodinâmica do trabalho**. In: SOBOLL, Lis Andrea P., GOSDAL, Thereza Cristina. **Assédio moral interpessoal e organizacional: um enfoque interdisciplinar**. São Paulo: LTr, 2009.

EINARSEN, S.; SKOGSTAD, A.; RAKNES, B. I.; MATTHIESES, S. B. Bullying and harassment at work and their relationships to work environment quality. **The European Journal of Work and Organizational Psychology**, London, n. 3, p. 381-401, 1994.

Einarsen, S. and Raknes, B.I. (1997), "Harassment at work and the victimization of men", *Violence and Victims*, Vol. 12, pp. 247-63.

EINARSEN, Ståle. The nature and causes of bullying at work. **International Journal of Manpower**, vol. 20, n. 1/ 2, p. 16-27, 1999.

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

EINARSEN, Ståle; HOEL, Helge; ZAPF, Dieter. COOPER, Cary L. The concept of bullying at work: the European tradition, (2003). In EINARSEN, Ståle; HOEL, Helge; ZAPF, Dieter. COOPER, Cary L. (Eds) **Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: internacional perspectives in research and practice**. London: Taylor & nFrancis.

EINARSEN, Ståle; HOEL, Helge; ZAPF, Dieter. COOPER, Cary L. Workplace Bullying: individual pathology or organizational culture? In BOWIE, Vaughan; FISCHER, Bonnie S.; COOPER, Cary L. (Eds) **Workplace Violence: issues, trends, strategies**. Devon: Willian Plublishing, 2005.

EINARSEN, Ståle; HOEL, Helge; ZAPF, Dieter. COOPER, Cary L.. **Dealing with bullying at work: the Norwegian lesson**. Disponível em: <<http://www.worktrauma.org/research/research03.htm>>. Acesso em: 29 mai 2010.

FAYOL, Henri. **Administração Industrial e Geral**. São Paulo: Atlas, 1970

FERREIRA, Hádassa D. B. **Assédio Moral nas Relações de Trabalho**. 2ª ed. Campinas: Russel Editores, 2010.

FERREIRA, R. C. **O gay no ambiente de trabalho: análise dos efeitos de ser gay nas organizações contemporâneas**. 2007, Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação, Universidade de Brasília, 2007.

FIORELLI, José O. **Assédio moral: uma visão multidisciplinar**. São Paulo: LTr, 2007.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Tradução Joice Elias Costa. 3ª Ed. Porto Alegre: Artmed, 2009

FONTOURA, Adriana M. Assédio moral e assédio organizacional: um estudo exploratório da jurisprudência com relação à categoria dos vendedores. (2011) In: HORN, Carlos H., COTANDA, Fernando C. (Orgs.). **Relações de trabalho no mundo contemporâneo: ensaios multidisciplinares** (p. 383-412). Porto Alegre: Editora da UFRGS.

FORNÉS, Joana; MARTÍNEZ-ABASCAL, María Angeles; BANDA, Gloria Garcia de La. Análisis factorial del cuestionario de hostigamiento psicológico en el trabajo em profesionales de enfermería. **International Journal Of Clinical And Health Psychology**, v.3, n.8, p.267-283, 2008.

FOUCAULT, Michel. Vigiar e Punir. Petrópolis: Vozes, 1999.

FRANCO, Maria Laura Publisi Barbosa. **Análise de conteúdo**. 3ª Ed. Brasília: Liber Livro Editora, 2008.

FREIRE, Paula A. O assédio moral como corolário dos sistemas fordista/taylorista e toyotista e os danos à saúde mental do trabalhador. **Revista da SJRJ**, Rio de Janeiro, n. 25, p. 377-394, Acesso em: 05/05/2010 [www.jfrj.gov.br/Rev\\_SJRJ/num25/artigos/art\\_5\\_p377.pdf](http://www.jfrj.gov.br/Rev_SJRJ/num25/artigos/art_5_p377.pdf)

FREITAS, Maria E. Assédio moral e assédio sexual: faces do poder perverso nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 02, p.08-19, / 2001.

FREITAS, Maria E. **Quem paga a conta do assédio moral no trabalho?** Revista de Administração Eletrônica, São Paulo, janeiro-junho 2007.

FREITAS, M. E., HELOANI, R., BARRETO, M. **Assédio moral no trabalho**. São Paulo: Cengage Learning, 2008, Coleção Debates em Administração.

GARCIA, Gustavo F. B. **Curso de direito do trabalho**. 7ª ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Forense, 2013.

GARCIA, Ivonete S.; TOLFO, Suzana da R. **Assédio moral no trabalho – culpa e vergonha pela humilhação social**. Paraná: Juruá Editora Ltda, 2011

GAULEJAC, Vicent de. **Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social**. São Paulo: Ed. Ideias e Letras, 2007

GOMES, Orlando; GOTTSCHALK, Elson. **Curso do Direito do Trabalho**. 19ª Ed.. São Paulo: Forense, 2012.

GUEDES, Márcia N. **Terror Psicológico no Trabalho**. 3ª ed. São Paulo: LTr, 2008

GUERRA, Isabel Carvalho. **Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo - sentidos e formas de uso**. 4ª ed. Portugal: Editora Principia, 2012

HAIR, Joseph F., ANDERSON, Rolph E., TATHAM, Ronald L., BLACK, William C. **Análise multivariada de dados**. 6 ed. Porto Alegre: Bookman, 2009

HALL, Richard H. **Organizações: estruturas e processos**. Tradução por Wilma Ribeiro. 3 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1984.

HELOANI, Roberto. Violência invisível. **Revista de Administração eletrônica Executivo**. Vol. 2, núm. 3, ago/out 2003.

HELOANI, Roberto. **Assédio Moral: um ensaio sobre a expropriação da dignidade no trabalho**. Revista de Administração Eletrônica, São Paulo, v. 3, n. 1, Art. 10, jan./jun. 2004

HELOANI, Roberto. **Quando alguém se mata no trabalho, o que está querendo dizer?** (2011) In: BARRETO, Margarida, BERENCHTEIN, Netto, PEREIRA, Lourival Batista Pereira (Orgs.). **Do assédio moral à morte de si: significados sociais do suicídio no trabalho** (p. 249-274). São Paulo: Matsunaga.

HIRIGOYEN, Marie-France. **Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2005.

HIRIGOYEN, Marie-France. **Assédio Moral: A violência perversa do cotidiano**. 11ª ed. Rio de Janeiro: Editora Bertrand do Brasil, 2009.

JIMÉNEZ, Bernardo M.; MUÑOZ, Alfredo R.; MORANTE, Maria E.; GARROSA, Eva; CARVAJAL, Raquel R.; DIAZ, Liliana. **Evaluación Del acoso psicológico en El**

trabajo: desarrollo Y estudio exploratório de uma escala de medida. *Universitas Psychologica*, Bogotá, Colômbia, v. 7, n. 2, p.25-36, mayo-agosto. 2008

KEMMELMEIER, Carolina Spack. O assédio moral na atividade docente em instituições de ensino superior: uma abordagem jurídica. VII Seminário redestrado – Nuevas Regulaciones em América Latina, Buenos Aires, 3 a 5 de Julio de 2008.

KETS DEE VRIES, Manfred F. R. **Liderança na Empresa: como o comportamento dos líderes afeta a cultura interna**. São Paulo: Atlas, 1997. Capítulo 18: Líderes que passam dos limites – narcisismo e arrogância.

LALLEMENT, Michel. **Histórias das ideias sociológicas: das origens a Max Weber**/ Michel Lallement; tradução de Ephraim F. Alves. Petrópolis, RJ: Vozes 2003.

LANCMAN, S.; SZNELWAR, Laerte I.(org.). Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho. Tradução de Franck Soudant. 2ª ed. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, Brasília: Paralelo, 2008.

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

LEYMANN, Heinz. **The definition of mobbing at workplaces**. 1996(a). Disponível em: < <http://www.leymann.se/English/12100E.HTM>>. Acesso em 01 out 2011.

LEYMANN, Heinz. The content and development of mobbing at work. **European journal of work and organizational psychology**, vol. 15, n. 2, p. 165-184, 1996(b).

LEYMANN, H. GUSTAFSSON, A. Mobbing at work and the development of posttraumatic stresses disorder. **European journal of work and organizational psychology**, vol. 15, n. 2, p. 251-275, 1996(c).

LEYMANN, Heinz. Mobbing and Psychological Terror at Workplaces. **Violence and Victims**, Vol. 5, n. 2 (1990), 119-126. Disponível em: <[http://www.mobbingportal.com/LeymannV&V1990\(3\).pdf](http://www.mobbingportal.com/LeymannV&V1990(3).pdf)>. Acesso em: 27 mai 2010.

LIPPMANN, Ernesto. Assédio sexual nas relações de trabalho. São Paulo: LTr, 2005.

LIMA FILHO, Francisco das C. **O Assédio moral nas relações laborais e a tutela da dignidade humana do trabalhador**. São Paulo: LTr, 2009.

MACIEL, R. H. & GONÇALVES, R. C. (2008). **Pesquisando o assédio moral: a questão do método e a validação do Negative Acts Questionary (NAQ) para o Brasil**. Em L. A. P. Soboll (Org.). *Violência psicológica e assédio moral no trabalho: pesquisas brasileiras* (pp. 167-185). São Paulo: Casa do Psicólogo.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARCONI, M. DE A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2009a.

MARCONI, M. DE A.; LAKATOS, E. M.. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2009b.

MARQUES, Ana C.; COMERFORD, John; CHAVES, Cristine A. **Traições, intrigas, fofocas, vinganças: notas para uma abordagem etnográfica do conflito**. In: \_\_\_\_\_. *Conflitos, política e relações pessoais*. São Paulo: Pontes, 2007.

MARTININGO FILHO, Antonio; SIQUEIRA, Marcus V.S. Assédio Moral e Gestão de Pessoas: uma análise do assédio moral nas organizações e o papel da área de gestão de pessoas. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, vol. 9, n.5, 2008, p.11-34

MARTINS, Maria do C. F; FERRAZ, Ana M. S.. Propriedade Psicométricas das escalas de assédio moral no trabalho – percepção e impacto. **Psico-USF**, São Paulo, v. 16, n. 2, p.163-173, mai/ago. 2011.

MARTINS, Valmir Farias. **O papel da cultura organizacional “Milícia de Bravos” na ocorrência do Assédio Moral – um estudo na Polícia Militar da Bahia**, 2006, 168 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação



em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2006.

MARX, Karl. **O capital**: edição condensada. 2ª Ed. Bauru: Edipro, 2003

MATHIAS, Carlos Fernando. **Notas para uma história do judiciário no Brasil**. Brasília: Fundação Alexandre de Gusmão, 2009.

MAY, Tim. Pesquisa social: questões, métodos e processos. Porto Alegre: Artmed, 2004.

MEIRELLES, H.L. Direito Administrativo Brasileiro. 29ª ed. São Paulo: Malheiros Editores Ltda., 2004

MERLO, Álvaro R. C. Psicodinâmica do Trabalho. In: CODO, Wanderley; JACQUES, Maria da Graça (orgs.). **Saúde mental & trabalho: leituras**. Petrópolis: Editora Vozes, 2002. p.130-142.

MINAYO, MCS. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 7 ed. São Paulo: Hucitec, 2000.

MORAES, Sandro. **Assédio Moral**: Relação de Tirania no Ambiente de Trabalho. São Paulo: Scortecci Editora, 2008.

MORON, Marie Anne Macadar. **Concepção, desenvolvimento e validação de instrumentos de coleta de dados para estudar a percepção do processo decisório e as diferenças culturais**, 1998. 239 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1998.

MOTTA, Fernando C. P. **Organização e Poder**: empresa, Estado e escola. São Paulo: Atlas, 1990.

MUÇOUÇAH, Renato de A. O. **Assédio moral coletivo nas relações de trabalho**. São Paulo: LTr, 2011.

NASCIMENTO, Sônia Mascaró. **Assédio Moral**. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

NUNES, Thiago S. *et al.* Divulgação do assédio moral no trabalho na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). X Colóquio Internacional sobre Gestión Universitaria em America del Sur. “Balance y perspectiva de la Educación Superior em el marco de los Bicentenarios de América del Sur”. Mar del Plata 8, 9 e 10 de diciembre de 2010.

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

NUNES, Thiago Soares; TOLFO, Suzana da Rosa. Comentar e/ou denunciar o assédio moral em uma instituição de ensino superior: as possíveis consequências. XXXVI Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro/RJ, 22 a 26 de setembro de 2012.

NOVICK, Martha. “La transformación de la organización del trabajo”. In: TOLEDO, Enrique de La Garza (Org.). **Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo**. Mexico: Fondo de Cultura Económica, 2000, p.123-147

OLIVEIRA, Sidinei R. **Estágios para Universitários: representações e implicações na inserção profissional dos jovens brasileiros e franceses**. 2009. 406 f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009

**ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO**. Disponível em: <<http://www.oitbrasil.org.br/>>. Acesso em: 15 mai 2010.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DE SAÚDE. **Relatório mundial sobre violência e saúde. 2002**. Disponível em: < <http://www.opas.org.br/cedoc/hpp/ml03/0329.pdf>>. Acesso em: 03 out 2010.

ORGANIZAÇÃO PAN-AMERICANA DA SAÚDE - ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE - **–Repercussão da violência na saúde das populações americanas**. Disponível em: <<http://www.paho.org/portuguese/gov/cd/cd44-15-p.pdf>>. Acesso em: 02 out 2010

PACTO DE SAN JOSÉ DE COSTA RICA, **Convenção Americana de Direitos Humanos**. Tratado Internacional, 1969. Disponível em: < <http://www.pge.sp.gov.br/centrodeestudos/bibliotecavirtual/instrumentos/sanjose.htm>>. Acesso em: 11 jun 2010.

PAIXÃO, Roberto Brasileiro; SANTOS, Leidimar Cândida dos; MARTINS FILHO, Luiz Nestor. Comportamentos negativos no Contexto acadêmico: uma análise da relação professor-aluno. EnANPAD 2009. XXXIII da ANPAD. São Paulo/SP, 19 a 23 de setembro, 2009.

PAIXÃO, Roberto Brasileiro; ARMOND-DE-MELO, Daniel Reis; SOUZA-SILVA, Jader C. Souza; CERQUINHO, Kleomara Gomes. Por que ocorre? Como lidar? Uma análise do assédio moral de alunos para com os professores. EnGPR 2011. III Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho. João Paulo/PB, 20 a 22 de novembro, 2011.

PEAUCELLE, Jean-Louis. From Taylorism to Post-Taylorism simultaneously pursuing several management objectives. **Journal of Organizational Change Management**, v.13, n.5, p.452-464, 2000.

PEDUZZI, Maria Cristina Irigoyen. Assédio Moral. **Revista TST**, Brasília, vol. 73, n. 2, abr/jun, 2007

PEZÉ, Marie-Grenier; FORESTIER, Hôpital Max. Forclusão do feminino na organização do trabalho: um assédio de gênero. **Revista Produção**. V.14, n.3, p. 006-013. Set/Dez.2004

PICCININI. Valmiria Carolina; GHEDINE, Tatiana. Processo e organização do trabalho: conceitos. (2011) In: PICCININI, V.C; ALMEIDA, M. L.; OLIVEIRA, S.R. (Orgs.). **Sociologia e administração: relações sociais nas organizações** (p. 219-238). Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

PIETSCH, Marly Pestana. LAZZAROTTO, Elizabeth Maria. O assédio moral na visão das enfermeiras. 2º Seminário Nacional Estado e Políticas Sociais no Brasil. Cascavel (PR) 13 a 15 de outubro de 2005.

PIÑUEL Y ZABALA, Iñaki. **Mobbing: como sobreviver ao assédio psicológico no trabalho**. (A.A. Machado, trad.). São Paulo: Edições Loyola, 2003.

PLANO DIRETOR DA REFORMA DO APARELHO DO ESTADO, 1995. Disponível em  
<<http://www.cebes.org.br/media/File/Plano%20Diretor%20da%20Reforma%20do%20Aparelho%20do%20Estado.pdf>>. Acesso em 26 fev 2013.

RICHARDSON, Roberto Jarry *et al.* **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

RIELLA, Michele da S. Oliveira. **Assédio moral e organizacional no setor bancário e suas repercussões na saúde do trabalhador**, (2011), In: HORN, Carlos Henrique; COTANDA, Fernando Coutinho. (Orgs.). **Relações de trabalho no mundo contemporâneo: ensaios multidisciplinares** (p. 107-141). Porto Alegre: Editora UFRGS.

ROMANIELLO, Marcelo M. O Exercício do Poder nas Organizações: estratégias de dominação e auto-regulação de conflitos nas relações de trabalho. I Congresso-UNIFENAS. Disponível em: <<http://www.unifenas.br/extensao/administracao/icongresso/9.htm>>. Acesso em: 05 jul 2010.

SANTOS, Marcelo A. F. S.; SIQUEIRA, Marcus V. S.; MENDES, Ana Magnólia. Tentativas de suicídio de bancários no contexto das reestruturações produtivas. In: Encontro Anual da ENANPAD, 19 a 23 de setembro de 2009. São Paulo.

SANTOS, Marcelo A. F. **Patologia da solidão: o suicídio de bancários no contexto da nova organização do trabalho**, 2009, 239 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação, Universidade de Brasília, Brasília, 2009

SILVA, Rosália Maria Passos; BECKER, João Luiz. Estilos de decisão de funcionários públicos: uma aplicação na Prefeitura Municipal de Porto Velho -

Rondônia. **Revista de Administração e Negócios da Amazônia**, v. 4, n.3, set/dez. 2012

SIQUEIRA, Marcus Vinicius Soares Siqueira; CARRIERI, Alexandre de Pádua; LIMA, Helena Karla Barbosa de; ANDRADE, Augusto José de Abreu. Homofobia: Violência moral e constrangimento no ambiente de trabalho. V Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD. Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Belo Horizonte, 18 a 20 de junho de 2008.

SIQUEIRA, Marcus V. S.; MARTININGO FILHO, A., Assédio Moral e Gestão de Pessoas: Uma análise do assédio moral nas organizações e o papel da área de gestão de pessoas. EnANPAD – XXXI Encontro da ANPAD/2007. Rio de Janeiro (RJ) 22 a 26 de setembro de 2007. *Revista de Administração Mackenzie*, Vol. 9, No 5 (2008).

SIQUEIRA, Marcus V.S.; CARRIERI, Alexandre de P.; LIMA, Helena K. B. de; ANDRADE, Augusto J. de A. Homofobia: Violência Moral e Constrangimentos no Ambiente de Trabalho. EnEO – V Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD. Belo Horizonte (MG) 18 a 20 de junho de 2008.

SIQUEIRA, Marcus Vinicius Soares; OLIVEIRA-SIMÕES, Jussara Tatiana de. Violência moral e pessoas com deficiência: constrangimentos e humilhações no ambiente de trabalho. (2009) In: CARVALHO-FREITAS, M.N. de, MARQUES, Antônio Luiz. (Orgs.). **O trabalho e as pessoas com deficiência: pesquisa, práticas e instrumentos de diagnóstico**. (p. 187-199). 1ª ed. Curitiba: Juruá, 2009.

SOBOLL, Lis A. P.. **Assédio moral/organizacional: uma análise da organização do trabalho**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008

SOBOLL, Lis A. P., GOSDAL, Thereza C. **Assédio moral interpessoal e organizacional: um enfoque interdisciplinar**. São Paulo: LTr, 2009.

SOARES, Leandro Q. **Interações socioprofissionais e assédio moral no trabalho**: “ou você interage do jeito deles ou vai ser humilhado até não agüentar mais”. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008.

SOUZA, Jorge D. **As Chefias Avassaladoras: a face oculta da tirania e do assédio moral nas empresas e o que fazer para acabar com essa prática devastadora.** Osasco, São Paulo: Novo Século Editora, 2009.

STOCCO, Rui. **Tratado de Responsabilidade Civil – Doutrina e Jurisprudência.** São Paulo. Editora: Revista dos Tribunais, 8ª Ed., 2011.

STRAUB, D.W. **Validating instruments in MIS research.** MIS Quarterly, jun/1989, p.147-169.

TAYLOR, Frederick W. **Princípios de Administração Científica.** São Paulo: Atlas, 1995.

THOME, Candy F. O assédio moral nas relações de emprego. **Revista do Tribunal Regional do Trabalho da 15ª Região**, Campinas, n. 31, p. 209-228, jul./dez. 2007. Disponível em: <[http://www.trt15.jus.br/escola\\_da\\_magistratura/revista5.shtml](http://www.trt15.jus.br/escola_da_magistratura/revista5.shtml)>. Acesso em: 10 mai 2010.

TRAGTENBERG, Maurício. **Administração, Poder e Ideologia.** São Paulo: Editora Unesp, 1986

TRINDADE, Jorge. **Manual de Psicologia Jurídica para operadores do direito.** 5ª ed. Porto Alegre: Livraria do Advogado Editora, 2011

TRIVIÑOS, A.N.S. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo. Atlas, 1992..

VACCHIANO, Inácio. **Assédio moral no Serviço Público.** 2007. Disponível em: <[http://brilhantels.com/inaciovacchiano//assediomoral/monografia\\_assedio\\_moral\\_inacio\\_vacchiano.pdf](http://brilhantels.com/inaciovacchiano//assediomoral/monografia_assedio_moral_inacio_vacchiano.pdf)>, Acesso em: 06 abr 2011.

VASCONCELLOS, Liliane da S.O. Assédio moral e assédio organizacional no capitalismo contemporâneo. (2011) In: HORN, Carlos H., COTANDA, Fernando C. (Orgs.). **Relações de trabalho no mundo contemporâneo: ensaios multidisciplinares** (p. 499-528). Porto Alegre: Editora da UFRGS.

VERDASCA, Ana Teresa Moreira. **Assédio moral no trabalho: uma aplicação do sector bancário português.** 2010. 382f. Tese (Doutorado em Sociologia

Económica e das Organizações) Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa, 2010.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão, LACERDA, Daniel da Silva. Poder nas organizações: Da dominação de poucos à ação de todos. (2011) In: PICCININI, V.C; ALMEIDA, M. L.; OLIVEIRA, S.R. (Orgs.). **Sociologia e administração: relações sociais nas organizações** (p. 63-85). Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

VIZZACCARO-AMARAL, Carlos E.; VIZZACCARO-AMARAL, André L.; VIZZACCARO-AMARAL, Sérgio A.. Agravos à saúde física e mental do trabalhador: o assédio moral indireto e os desafios para o trabalhador no Século XXI. **Revista Eletrônica da RET - Rede Estudos do Trabalho**, 2010, ano IV, nº 7.

VIZZACCARO-AMARAL, Carlos Eduardo; VIZZACCARO-AMARAL, André Luís; VIZZACCARO-AMARAL, Sergio Augusto. Assédio moral indireto e direto social: reestruturação produtiva à “juridicalização” das relações de trabalho – uma revisão da literatura (2008 a 2011). **Revista da RET Rede de Estudos do Trabalho**, ano V, n. 9, 2011.

WEBER, Max. **Burocracia**. In: GERTH, Hans; MILLIS Wright Max Weber. Ensaios de Sociologia. Tradução de Waltensir Dutra. Rio de Janeiro: Zahar, 1971.

WEBER, Max. **A política como vocação**. In: GERTH, Hans; MILLIS Wright Max Weber. Ensaios de Sociologia. Tradução de Waltensir Dutra. Rio de Janeiro: Zahar, 1979

WEBER, Max. **Economia e sociedade**. Brasília: UnB, 2004.

ZANETTI, Robson. **Assédio Moral no Trabalho**. E-book, 2008. Disponível em: <<http://www.mobbingportal.com/zapfd.html>>. Acesso em: 05 mai 2010.

ZAPF, D.; EINARSEN, S. Bullying in the workplace: recent trends in research and practicean introduction. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Volume 10, Number 4, 1 pp. 369-373, December 2001.

ZAPF, Dieter. **Organisational, work group related and personal causes of mobbing/bullying at work. (1999)** Disponível em:

<<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=848233&show=pdf>>.

Acesso em: 28 set 2010.



## APÊNDICES

**APÊNDICE A - QUADRO COMPARATIVO DAS QUESTÕES ADAPTADAS DOS INSTRUMENTOS LEYMAN (1990), EINARSEN & HOEL (2001), HIRIGOYEN (2001), BARRETO (2000), NUNES (2011)**

**QUESTÕES BIOSOCIODEMOGRÁFICAS ADAPTADAS**

| <b>Questão original</b>  | <b>Questão nova</b>   | <b>Autor</b>                                     |
|--|---|--|
| Idade, sexo, estado civil, etnia, escolaridade   | Idade, sexo, estado civil, etnia, escolaridade  | Leymann (1990); Hirigoyen (2005); Barreto (2000) |
| Tempo de trabalho, setor de atividade, tipo empresa,   | Tempo serviço na administração pública, carreira e lotação  | Hirigoyen (2005); Batalha(2009); Barreto (2000)  |
| Você ocupa cargo de direção ou função gratificada?<br>( ) Não ( ) sim. Comente aqui sua escolha: _____ | Ocupa:<br>( ) Cargo de chefia<br>( ) Não tem cargo de chefia<br>( ) É responsável por várias pessoas, mas não ocupa cargo<br>( ) Ocupa cargo, mas não chefia servidor | Nunes (2011)                                     |

**Quadro..... Questões biosociodemográficas adaptadas**

Fonte: elaborado pela autora

**QUESTÕES ADAPTADAS SOBRE ASSÉDIO MORAL, SEUS ELEMENTOS E TIPOS**

| <b>Questão original</b>   | <b>Questão nova</b>   | <b>Autor</b>            |
|---|---|-------------------------|
| Você já presenciou ou tem conhecimento de casos de Assédio Moral dentro do seu setor ou na universidade?<br>( ) não<br>( ) sim, tenho conhecimento de alguns casos<br>( ) sim, tenho conhecimento de vários casos | Você já presenciou/presencia ou tem conhecimento de caos de assédio moral dentro do setor ou no Judiciário?<br>( ) não<br>( ) sim, tenho conhecimento de alguns caos<br>( ) sim, tenho conhecimento de vários casos<br>Caso afirmativo, narre o que aconteceu com o chefe/colega/subordinado<br>_____ | Nunes (2011)            |
| Você foi alguma vez assediado no seu trabalho nos últimos 5 anos?<br>( ) sim ( ) não  | Você já sofreu/sofre algum tipo de assédio moral em seu local de trabalho?<br>( ) sim ( ) não   | Einarsen & Hoel (2001); |
| Em sua opinião, a prática do assédio moral no ambiente universitário é comum?   | Existiu/existe assédio moral em seu local de trabalho?<br>( ) sim ( ) não   | Nunes (2011)            |
| Defina "Assédio Moral" em 1 (uma) palavra   | Se já sofreu assédio moral, defina "Assédio moral" em 1 (uma) palavra:  | Nunes (2011)            |
| <b>Questão original</b>   | <b>Questão nova</b>   | <b>Autor</b>            |
| Usando a definição indique, por favor, se você foi vítima de assédio no trabalho nos últimos seis meses   | Frequência do assédio moral:<br>( ) não, não sou vítima<br>( ) sim, diariamente   | Einarsen & Hoel (2001); |

|   |   |  |
|---|---|--|
| <input type="checkbox"/> Não<br><input type="checkbox"/> Sim, de vez em quando<br><input type="checkbox"/> Sim, várias vezes por semana<br><input type="checkbox"/> sim, quase diariamente  | <input type="checkbox"/> sim, uma vez por semana<br><input type="checkbox"/> sim, várias vezes por semana   |  |
| Quando o assédio começou?<br><input type="checkbox"/> durante os últimos 6 meses<br><input type="checkbox"/> entre 1 e 2 anos atrás<br><input type="checkbox"/> entre 6 e 12 meses atrás<br><input type="checkbox"/> mais de dois anos atrás  | Quando tempo durou/dura o assédio moral?<br><input type="checkbox"/> menos de 1 ano<br><input type="checkbox"/> 1 a 2 anos<br><input type="checkbox"/> 3 a 4 anos<br><input type="checkbox"/> 5 ou mais   | Einarsen & Hoel (2001);                |
| Quem o asséidiou? (você pode marcar mais de uma categoria)<br><input type="checkbox"/> supervisor (es) ou gerente (s) de linha, gerente(s) geral/diretor (es)<br><input type="checkbox"/> colega(s)<br><input type="checkbox"/> subordinado(s)<br><input type="checkbox"/> cliente(s), estudante(s) | Quem foram/são os agressores (marcar várias)<br><input type="checkbox"/> um colega<br><input type="checkbox"/> conjunto de colegas<br><input type="checkbox"/> seu superior hierárquico<br><input type="checkbox"/> seu superior contra você se seus colegas<br><input type="checkbox"/> um subordinado<br><input type="checkbox"/> o conjunto de subordinados<br><input type="checkbox"/> pessoas externas ao Judiciário | Einarsen & Hoel (2001); Barreto (2000) |
| Seu(s) agressor(es) é (são):<br><input type="checkbox"/> homem(s)<br><input type="checkbox"/> mulher(es)<br><input type="checkbox"/> os dois  | Seu(s) agressor(es) é (são):<br><input type="checkbox"/> homem(s)<br><input type="checkbox"/> mulher(es)<br><input type="checkbox"/> os dois  | Barreto (2000)                         |
| Você sabe porque seu agressor pratica o assédio moral contra você?<br><input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não<br>Em caso positivo, quais as razões do comportamento do seu agressor? ____   | Você sabia/sabe porque seu agressor praticava/pratica o assédio contra você?<br><input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não<br>Em caso positivo, que razões atribui ao comportamento do seu agressor?<br>_____  | Barreto (2000)                         |
| Você pensa que o agressor tinha/tem consciência do mal que ele lhe faz?<br><input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não <input type="checkbox"/> não sei<br>Porque você acha que ele tem essa atitude com você? -<br>_____   | Você pensa que o agressor tinha/tem consciência do mal que ele lhe faz?<br><input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não<br>Em caso positivo, que razões atribui a essas atitudes com você?<br>_____  | Barreto (2000)                         |
|   | Os seus colegas percebiam/percebiam as atitudes do agressor para com você?<br><input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não   | autora                                 |
| Quais foram às consequências dessas situações, descritas e assinaladas anteriormente, na sua vida?  | Quais foram às consequências dessas situações, descritas e assinaladas anteriormente, na sua vida?  | Nunes (2011)                           |
| Você praticou alguma situação de assédio no seu local de trabalho nos últimos 5 anos?<br><input type="checkbox"/> não, nunca<br><input type="checkbox"/> sim de vez em quando,<br><input type="checkbox"/> sim, mas raramente<br><input type="checkbox"/> sim, frequentemente                       | Você praticou alguma situação de assédio no seu local de trabalho nos últimos 6 meses?<br><input type="checkbox"/> não, nunca<br><input type="checkbox"/> sim, de vez em quando<br><input type="checkbox"/> sim, mas raramente<br><input type="checkbox"/> sim, frequentemente  | Einarsen & Hoel (2001)                 |
| Você alguma vez praticou uma situação de assédio no seu local   | Você alguma vez praticou uma situação de assédio no seu local   | Einarsen & Hoel (2001)                 |

|  |   |                |
|--|---|----------------|
| de trabalho nos últimos 5 anos?<br>( ) sim ( ) não   | de trabalho nos últimos 5 anos?<br>( ) sim ( ) não  |                |
| Se o seu agressor é um colega:<br>Seu/Sua chefe tem consciência da situação de assédio moral em seu setor?<br>( ) sim ( ) não  | Seu/sua chefe tinha/tem conhecimento da situação de assédio moral em seu setor?<br>( ) sim ( ) não  | Barreto (2000) |
| Em caso positivo, como o seu chefe reagiu ao tomar conhecimento?<br>( ) ele não entendeu a gravidade da situação<br>( ) ele teve uma atitude de fuga do assunto<br>( ) ele optou por não interferir na situação<br>( ) ele tentou resolver em vão a situação<br>( ) ele conseguiu resolver a situação                                | Em caso positivo, como o seu/sua chefe reagiu ao tomar conhecimento?<br>( ) ele/ela não entendeu a gravidade da situação<br>( ) ele/ela teve uma atitude de fuga do assunto<br>( ) ele/ela tentou resolver em vão a situação<br>( ) ele/ela conseguiu resolver a situação<br>( ) ele/ela não tentou resolver a situação, porque o colega é seu amigo(a)<br>( ) não comentei com meu/minha chefe<br>( ) outro. Qual? _____ | Barreto (2000) |
| Você já falou desta situação com alguém?<br>( ) não<br>( ) com minha família<br>( ) com meus amigos<br>( ) a uma pessoa da empresa<br>( ) ao setor de recursos humanos<br>( ) ao sindicato<br>( ) a associação de funcionários<br>( ) ao meu médico do trabalho<br>( ) a uma associação especializada em assédio moral<br>( ) outros | Já falou desta situação com alguém? (marcar várias)<br>( ) não<br>( ) com minha família<br>( ) com meus amigos<br>( ) a um colega<br>( ) ao setor de recursos humanos<br>( ) ao sindicato<br>( ) ao meu médico<br>( ) a uma associação especializada em assédio moral<br>( ) ao meu advogado<br>( ) outros. Qual? _____   | Barreto (2000) |
| Você apresentou queixa em algum setor da organização? ( ) sim ( ) não<br>Se a resposta à questão for SIM, responda qual foi a consequência/encaminhamento do registro dessa queixa. Já se a resposta à questão anterior for NÃO, responda o por quê de você não ter apresentado queixa.<br>_____                                     | Você apresentou queixa em algum setor do Judiciário? ( ) sim ( ) não<br>Se for SIM, responda qual foi à consequência/encaminhamento do registro dessa queixa. Já se a resposta à questão for NÃO, responda o por quê de você não ter apresentado queixa.<br>_____   | Nunes (2011)   |
|  |   |                |

**Quadro..... questões adaptadas sobre assédio moral, seus elementos e tipos**

Fonte: criado pela autora com base na literatura

### QUESTÕES ADAPTADAS SOBRE A SAÚDE DO SERVIDOR

| Questão original  | Questão nova  | Autor  |
|---|---|--|
| Você atribui problemas de saúde ao assédio moral no trabalho? Qual(is)? | Você tem ou tinha alguma doença adquirida antes de trabalhar no Judiciário? ( ) sim ( ) não .)Qual?   | Einarsen & Hoel (2001); Hirigoyen (2001); Barreto (2000) |
| Você atribui problemas de saúde ao assédio moral no trabalho? Qual(is)? | Você adquiriu alguma doença depois que entrou no Judiciário? ( ) sim ( ) não .)Qual?  | Einarsen & Hoel (2001); Hirigoyen (2001); Barreto (2000) |
| Você atribui problemas de saúde ao assédio moral no trabalho? Qual(is)? | Você tem ou tinha alguma doença relacionada a seu trabalho? ( ) sim ( ) não .)Qual?   | Einarsen & Hoel (2001); Hirigoyen (2001); Barreto (2000) |
| Você atribui problemas de saúde ao assédio moral no trabalho? Qual(is)? | <p><b>SINTOMAS CAUSADOS PELO ASSÉDIO MORAL</b></p> <p>Marque o item que melhor corresponde no período que foi sofreu/sofre essa violência moral.</p> <p>Marque 1 se você "NUNCA" sofreu/sofre o sintoma descrito;</p> <p>Marque 2 se você "RARAMENTE" sofreu/sofre o sintoma descrito;</p> <p>Marque 3 se você "DE VEZ EM QUANDO" sofreu/sofre o sintoma descrito;</p> <p>Marque 4 se você "VÁRIAS VEZES POR SEMANA" sofreu/sofre o sintoma descrito;</p> <p>Marque 5 se você "DIARIAMENTE" sofreu/sofre o sintoma descrito</p> <p>Considerando os sintomas causados por assédio moral, listados a seguir:</p> <p>Angustia; Ansiedade; Aumento da pressão arterial; aumento de peso ou emagrecimento exagerado; bulimia; cansaço exagerado; crises de choro; depressão; dificuldades na aprendizagem; diminuição da capacidade de concentração e memorização; diminuição da libido (mulheres), amenorreia, frigidez; disfunção erétil (homens); distúrbios digestivos; dor de cabeça; dores generalizadas; enxaqueca após um ataque do agressor; esquecimento; estresse; falta de apetite; falta de ar; ideias de suicídio; indecisão; insegurança;</p> | Einarsen & Hoel (2001); Hirigoyen (2001); Barreto (2000) |

|  |  |  |
|--|--|--|
|  | insônia. Alterações no sono, pesadelo, ou sonolência excessiva; irritação constante; isolamento, tristeza, redução da capacidade de se relacionar com outras pessoas, fazer amizades; mal-estar físico e mental; palpitações, tremores; perda do senso de humor; queda de cabelo; sede de vingança; sentimento de inutilidade; tentativa de suicídio; tonturas; uso de álcool e drogas; outro. Qual? _____ |  |
|--|--|--|

**Quadro..... questões adaptadas sobre a saúde do servidor**

Fonte: criado pela autora com base na literatura

**QUESTÕES DE ATOS NEGATIVOS ADAPTADAS**

| Questão original  | Questão nova  | Autor  |
|---|---|--|
| Alguém reteve informações que podem afetar o seu desempenho no trabalho   | Seu/sua chefe reteve/retém informações que podem afetar seu desempenho no trabalho                    | Leymann (1990); Einarsen & Hoel (2001); Hirigoyen (2001)               |
| Foi humilhado ou ridicularizado em relação ao seu trabalho  | Foi/ é humilhado ou ridicularizado em relação ao seu trabalho.  | Leymann (1990); Einarsen & Hoel (2001)                                 |
| Foi obrigado a realizar um trabalho abaixo do seu nível de competência  | Seu/sua chefe determinava/determina a realização de atividade abaixo do seu nível de competência      | Leymann (1990) Einarsen & Hoel (2001); Hirigoyen (2001)                |
| Áreas ou tarefas de sua responsabilidade foram retiradas ou substituídas por tarefas mais desagradáveis ou mais simples                     | Atividades de sua responsabilidade foram/são retiradas ou substituídas por tarefas mais desagradáveis | Leymann (1990); Einarsen & Hoel (2001)                                 |
| Ignora sua presença na frente dos outros  | Ignorava/ignora sua presença.   | Leymann (1990); Hirigoyen (2001)                                       |
| Foram feitos comentários ofensivos sobre a sua pessoa (isto é, sobre hábitos seus ou suas origens), suas atitudes ou sobre sua vida privada | Fazia/faz comentários ofensivos e insultos sobre a sua pessoa (seus hábitos, suas origens).           | Leymann (1990); Einarsen & Hoel (2001); Hirigoyen (2001)               |
| Foram feitos comentários ofensivos sobre a sua pessoa (isto é, sobre hábitos seus ou suas origens), suas atitudes ou sobre sua vida privada | Foram/são feitos comentários ofensivos e insultos sobre sua vida privada.                             | Leymann (1990); Einarsen & Hoel (2001); Nunes (2011)                   |
| Gritaram com você ou você foi alvo de agressividade gratuita (ou demonstraram ter raiva de você)  | Falava/fala com você aos gritos ou gritava/grita com você na frente de outras pessoas.                | Leymann (1990); Einarsen & Hoel (2001)                                 |
| Gritaram com você ou você foi alvo de agressividade gratuita (ou demonstraram ter raiva de você)  | Foi/ é alvo de agressividade (ou raiva) gratuita.   | Leymann (1990); Einarsen & Hoel (2001); Hirigoyen (2001); Nunes (2011) |
| Foi alvo de comportamentos intimidativos tais como "apontar o dedo", invasão do seu espaço  | Foi/ é alvo de comportamentos intimidativos tais como: apontar o dedo, invasão do seu espaço          | Leymann (1990); Einarsen & Hoel (2001); Hirigoyen                      |

|   |   |  |
|---|---|--|
| peçoal, empurrões, bloqueio de seu caminho ou passagem.   | peçoal, empurrões, bloqueio de seu caminho.   | (2001)   |
| Recebeu sinais ou dicas de que você deve pedir demissão ou largar o trabalho  | Recebeu/recebe dicas de outros de que deveria/deve pedir demissão, transferências ou largar o trabalho.   | Einarsen & Hoel (2001)                                   |
| Ameaças de violência ou abuso físico  | Foi/ é ameaçado de violência ou abuso físico ou foi alvo de violência real.   | Leymann (1990); Einarsen & Hoel (2001); Nunes (2011)     |
| Foi constantemente lembrado de seus erros e omissões  | Você foi/é constantemente lembrado dos seus erros e omissões  | Einarsen & Hoel (2001)                                   |
| Foi ignorado ou foi recebido com uma reação hostil quando tentou uma aproximação  | Foi/é recebido com uma reação hostil quando você se aproximou   | Leymann (1990); Einarsen & Hoel (2001)                   |
| Recebeu críticas persistentes ao seu trabalho ou esforço  | Recebeu críticas constantes ao seu trabalho ou esforço  | Leymann (1990); Einarsen & Hoel (2001); Hirigoyen (2001) |
| Suas opiniões e pontos de vista foram ignorados   | Suas opiniões e pontos de vista foram/são ignorados.  | Leymann (1990); Einarsen & Hoel (2001)                   |
| Pessoas com as quais você não tem intimidade lhe aplicaram "pegadinhas"   | Pessoas com as quais você não tem intimidade lhe aplicaram/aplicam brincadeiras de mau gosto.   | Leymann (1990); Einarsen & Hoel (2001); Nunes (2011)     |
| Foi solicitado a realizar tarefas despropositadas ou com um prazo impossível de ser cumprido  | Foram/são atribuídas atividades com prazos impossíveis de serem cumpridos.  | Einarsen & Hoel (2001); Hirigoyen (2001)                 |
| Supervisão excessiva de seu trabalho  | Houve/há supervisão excessiva de seu trabalho   | Leymann (1990); Einarsen & Hoel (2001)                   |
| Comentários ou comportamentos ofensivos em relação à sua raça ou etnia  | Zombava/zomba de sua nacionalidade  | Einarsen & Hoel (2001); Hirigoyen (2001)                 |
| Foi pressionado a não reclamar um direito que você tem (por exemplo, afastamento do trabalho, feriado, adicional de salário, bônus, despesas de viagem, etc.) | Foi/ é pressionado a não reclamar de um direito que você tinha/tem (licença médica, feriados, despesas de viagem, afastamento do trabalho, adicional de salário, e outros). | Einarsen & Hoel (2001)                                   |
| Foi submetido a sarcasmos ou alvo de brincadeiras excessivas  | Foi submetido a excessivas provocações e sarcasmos.   | Leymann (1990); Einarsen & Hoel (2001)                   |
| Houve tentativas de encontrar erros em suas tarefas   | Atribuía/atribui a você "erros" inexistentes.   | Leymann (1990); Einarsen & Hoel (2001); Barreto (2000)   |
| Foi exposto a uma carga de trabalho excessiva   | Foi/é exposto a uma carga excessiva de trabalho e metas.  | Leymann (1990); Einarsen & Hoel (2001)                   |
| Foi transferido contra a sua vontade  | Foi/está sendo forçado a pedir transferência do setor.  | Einarsen & Hoel (2001)                                   |
| Foi transferido contra a sua vontade  | Recebeu/recebe dicas de outros de que deveria/deve pedir demissão, transferências ou largar o trabalho.   | Einarsen & Hoel (2001)                                   |

|  |   |  |
|--|---|--|
| Foi ignorado, excluído ou “colocado na geladeira”  | Foi colocado em local separado dos outros colegas de trabalho.  | Leymann (1990)<br>Einarsen & Hoel (2001)               |
| Espalharam boatos ou rumores sobre você  | Fazia/faz circular maldades e calúnias sobre você.  | Leymann (1990)<br>Einarsen & Hoel (2001);              |
| Não lhe cumprimenta mais e não fala mais com você  | Não o cumprimentava/cumprimenta e não falava/fala com você.   | Leymann (1990);<br>Hirigoyen (2001);<br>Barreto (2000) |
| Bloqueia o andamento dos seus trabalhos  | Bloqueava/bloqueia o andamento de seus trabalhos.   | Barreto (2000)   |
| Manda cartas de advertência protocolada  | Mandava/manda cartas de advertência protocolada ou por e-mail.  | Leymann (1990);<br>Hirigoyen (2001);<br>Barreto (2000) |
| Impõe horários injustificados  | Impunha/impõe horários injustificados.  | Barreto (2000)   |
| Pede trabalhos urgentes sem nenhuma necessidade  | Determinava/determina a realização de trabalhos urgentes sem nenhuma necessidade.                                 | Leymann (1990);<br>Barreto (2000)                      |
| Dá instruções confusas e imprecisas  | Dava/dá instruções confusas e imprecisas  | Barreto (2000)   |
| Fala mal de você em público  | Falava/fala mal de você em público ou para outras pessoas.  | Leymann (1990);<br>Hirigoyen (2001);<br>Barreto (2000) |
| Não lhe dá qualquer ocupação; não lhe passa as tarefas.  | Não lhe dava/dá qualquer ocupação (não lhe passava/passa as tarefas).   | Leymann (1990);<br>Hirigoyen (2001)                    |
| Retira seus instrumentos de trabalho: telefone, fax, computador, mesa, etc..                   | Retirava/retira seus instrumentos de trabalho: telefone, fax, computador, mesa...                                 | Leymann (1990);<br>Hirigoyen (2001);<br>Barreto (2000) |
| Proíbe seus colegas de falar/almoçar com você  | Proibia/proíbe seus colegas de se relacionar com você (falar, almoçar, etc)                                       | Leymann (1990);<br>Barreto (2000)                      |
| Agrede você somente quando você está a sós com ele   | Agredia/agrede você verbalmente somente quando estava/está a sós com ele.   | Leymann (1990);<br>Barreto (2000)                      |
| Insinua e faz correr o boato de que você está com problema mental ou familiar                  | Insinuava/insinua e fazia/faz correr o boato de que você estava/está com problema mental, financeiro ou familiar. | Leymann (1990);<br>Hirigoyen (2001);<br>Barreto (2000) |
| Transfere você do setor para lhe isolar  | Tenta ou tentou transferir você do setor para deixá-lo isolado.   | Leymann (1990);<br>Barreto (2000)                      |
| Força você a pedir demissão  | Recebeu/recebe dicas de outros de que deveria/deve pedir demissão, transferências ou largar o trabalho.           | Barreto (2000)   |
| Prejudica sua saúde  | Tinha/tem atitudes constantes que prejudicava/prejudica sua saúde   | Leymann (1990);<br>Hirigoyen (2001);<br>Barreto (2000) |
| Foram feitos comentários ofensivos e insultos sobre suas atitudes e comportamentos no trabalho | Foram/são feitos comentários ofensivos e insultos sobre suas atitudes e comportamentos no trabalho.               | Leymann (1990);<br>Hirigoyen (2001);<br>Nunes (2011)   |
| Foi interrompido constantemente em reuniões ou em diálogos                                     | Foi/ é interrompido constantemente em reuniões ou diálogos  | Leymann (1990);<br>Hirigoyen (2001);                   |



|  |   |  |
|--|---|--|
| Superiores hierárquicos ou colegas não dialogam com você   | Superiores hierárquicos ou colegas não dialogam com você.                           | Hirigoyen (2001); Nunes (2011)                 |
| A comunicação com você é unicamente por escrito  | A comunicação com você é unicamente por escrito ou sempre através de outro servidor | Leymann (1990); Hirigoyen (2001)               |
| Foi ameaçado com ligações telefônicas, cartas, e-mail ou outras formas.                            | Foi ameaçado com ligações telefônicas, cartas, e-mail ou outras formas.             | Leymann (1990); Hirigoyen (2001)               |
| Foi seguido na rua e/ou espionado diante de seu domicílio.   | Foi/é seguido na rua e/ou espionado diante de seu domicílio.                        | Leymann (1990); Hirigoyen (2001)               |
| Fizeram estragos em seus objetos pessoais (ex.: automóvel, mesa de trabalho).                      | Fizeram/fazem estragos em seus objetos pessoais (ex.: automóvel, mesa de trabalho). | Leymann (1990); Hirigoyen (2001); Nunes (2011) |
| Retiraram a sua autonomia de trabalho  | Retiraram/retiram a sua autonomia de trabalho.                                      | Leymann (1990); Hirigoyen (2001); Nunes (2011) |
| Não levam em conta seus problemas de saúde ou recomendações de ordem médica.                       | Não levam em conta seus problemas de saúde ou recomendações de ordem médica.        | Leymann (1990); Hirigoyen (2001); Nunes (2011) |
| Agiram de modo a impedir que obtenha promoção.   | Agiram/agem de modo a impedir que obtenha promoção.                                 | Leymann (1990); Hirigoyen (2001);              |
| Foi assediado ou agredido sexualmente (gestos ou propostas).                                       | Foi/ é assediado ou agredido sexualmente (gestos ou propostas).                     | Hirigoyen (2001); Nunes (2011)                 |
| Induziram você a erros.  | Induziram/induzem você a erros.   | Hirigoyen (2001);                              |
| Determina tarefas que exigem uma experiência superior as suas competências profissionais           | Determinava/determina tarefas superiores ao seu cargo                               | Leymann (1990); Hirigoyen (2001)               |
| Zombar de suas deficiências, nacionalidade, sexualidade, crenças religiosas, convicções políticas. | Zombava/Zomba de sua nacionalidade  | Hirigoyen (2001)                               |
| Zombar de suas deficiências, nacionalidade, sexualidade, crenças religiosas, convicções políticas. | Atacava/ataca a sua sexualidade   | Leymann (1990); Hirigoyen (2001)               |
| Zombar de suas deficiências, nacionalidade, sexualidade, crenças religiosas, convicções políticas. | Atacava/ataca suas convicções políticas e religiosas                                | Leymann (1990); Hirigoyen (2001)               |
| Desacreditar na frente de colegas, subordinados e superiores.                                      | Desmoralizava/desmoraliza-o junto aos colegas                                       | Leymann (1990); Hirigoyen (2001)               |
|  |   |  |

**Quadro..... Questões de atos negativos adaptadas**

Fonte: criada pela autora com base na literatura

### QUESTÕES ADAPTADAS SOBRE ORIENTAÇÃO SOBRE ASSÉDIO MORAL

| Questão original   | Questão nova   | Autor        |
|--|--|--------------|
| Os treinamentos/capacitações que você já realizou durante a sua carreira na organização, já abordaram aspectos relacionados ao Assédio Moral?<br>( ) sim ( ) não   | Os treinamentos/capacitações que você já realizou durante a sua carreira no serviço público, já abordaram aspectos relacionados ao Assédio Moral?<br>( ) sim ( ) não   | Nunes (2011) |
| Você já viu e/ou ouviu sobre a divulgação do tema Assédio Moral (o que é, como combater, onde denunciar, e outros)? Se a resposta for SIM, escreva “onde” e “como”<br>( ) Não<br>( ) sim. Comente aqui sua escola _____  | Você já viu e/ou ouviu sobre a divulgação do tema Assédio Moral (o que é, como combater, onde denunciar, e outros)?<br>( ) Não<br>( ) sim, palestras ministradas<br>( ) sim, cursos fora do órgão<br>( ) outros. Qual? (5 linhas)  | Nunes (2011) |
| Na organização existem orientações aos funcionários sobre o assédio moral?<br>( ) não ( ) não sei ( ) sim  | No serviço público existia/existe orientações aos funcionários sobre o assédio moral?<br>( ) sim ( ) não   | Nunes (2011) |
| Você conhece alguma política ou prática de prevenção e combate ao assédio moral desenvolvida pelo seu órgão? Se a resposta for SIM, escreva “Qual/Quais”<br>( ) não ( ) sim . Comente aqui sua escola: _____   | Você conhece alguma política ou prática de prevenção e combate ao assédio moral desenvolvida pelo seu órgão? Se a resposta for SIM, escreva “Qual/Quais”<br>( ) sim ( ) não Qual? (10 linhas)  | Nunes (2011) |
| Sobre a criação/aplicação de políticas ou práticas de prevenção e combate ao assédio moral no serviço público, você acredita que:<br>( ) ficará apenas no papel<br>( ) não irá funcionar<br>( ) já é um começo<br>( ) pode inibir um pouco a prática<br>( ) funcionará se não acontecer corporativismo entre colegas | Sobre a criação/aplicação de políticas ou práticas de prevenção e combate ao assédio moral no serviço público, você acredita que:<br>( ) ficará apenas no papel<br>( ) não irá funcionar<br>( ) já é um começo<br>( ) pode inibir um pouco a prática<br>( ) funcionará se não acontecer corporativismo entre colegas<br>( ) outro. Qual? (10 linhas) | Nunes (2011) |

Quadro..... questões adaptadas sobre orientação sobre assédio moral

Fonte: criado pela autora com base na literatura

### QUESTÕES ADAPTADAS SOBRE DIREÇÃO E ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

| Questão original  | Questão nova  | Autor          |
|---|---|----------------|
| <b>O Posto de trabalho e a organização do trabalho</b><br><br>Em geral, no seu setor, seus colegas e você consideram que:<br>A organização dos postos de trabalho favorece o bom trabalho?<br>( ) sim ( ) não<br>As tarefas são bem definidas, cada um sabe o que deve fazer? ( ) sim ( ) não | <b>Posto de trabalho e as condições físicas</b><br><br>Marque o item que melhor corresponde à sua experiência no período que sofreu/sofre essa violência moral.<br>Marque 1 se você “NUNCA” vivenciou/vivencia a situação descrita;<br>Marque 2 se você | Barreto (2000) |

|   |  |                       |
|---|--|-----------------------|
| <p>O local de trabalho é suficientemente calmo para execução de um trabalho satisfatório? ( ) sim ( ) não<br/>A iluminação dos postos de trabalho é adequada? ( ) sim ( ) não</p>   | <p>“RARAMENTE”<br/>vivenciou/vivencia a situação descrita;<br/>Marque 3 se você “DE VEZ EM QUANDO” vivenciou/vivencia a situação descrita;<br/>Marque 4 se você “CONSTANTEMENTE” vivenciou/vivencia a situação descrita;<br/>Marque 5 se você “DIARIAMENTE” vivenciou/vivencia a situação descrita.</p> <p>Em geral, no seu setor, seus colegas e você consideram que as condições físicas eram/são:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- A organização do local de trabalho favorecia/favorece o bom trabalho</li> <li>- A organização do local de trabalho era/é desfavorável a execução de um bom trabalho</li> <li>- O local de trabalho era/é tumultuado, barulhento, prejudicando a execução de um trabalho satisfatório</li> <li>- A iluminação do local de trabalho era/é adequada.</li> <li>- O local de trabalho era/é pequeno, com muitas mesas e armários com processos.</li> <li>- O meu local de trabalho passou/passa por um período de reestruturação ou qualidade total.</li> </ul> <p>- Outro. Qual?</p> |                       |
| <p><b>O Posto de trabalho e a organização do trabalho</b></p> <p>Você encontra muitas vezes nas suas atividades as dificuldades aqui apontadas?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- objetivos pouco claros ( ) sim ( ) não</li> <li>- carga de trabalho excessiva ( ) sim ( ) não</li> <li>- utilização insuficiente de métodos de trabalho mais modernos ( ) sim ( ) não</li> <li>- mudanças freqüentes da organização de trabalho ( ) sim ( ) não</li> <li>- falta de pessoal ( ) sim ( ) não</li> <li>- uma competição grande entre as pessoas ( ) sim ( ) não</li> <li>- horários não respeitados ( ) sim ( ) não</li> </ul> | <p><b>Organização do trabalho e a gestão</b></p> <p>Marque o item que melhor corresponde à sua experiência no período que sofreu/sofre essa violência moral.</p> <p>Marque 1 se você “NUNCA” vivenciou/vivencia a situação descrita;<br/>Marque 2 se você “RARAMENTE” vivenciou/vivencia a situação descrita;<br/>Marque 3 se você “DE VEZ EM QUANDO” vivenciou/vivencia a situação descrita;<br/>Marque 4 se você “CONSTANTEMENTE” vivenciou/vivencia a situação descrita;</p>  | <p>Barreto (2000)</p> |

|   |   |                |
|---|---|----------------|
|   | <p>Marque 5 se você “DIARIAMENTE” vivenciou/vivencia a situação descrita.</p> <p>Em geral, no seu setor, seus colegas e você consideravam/consideram que a organização do trabalho era/é:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- as tarefas eram/são bem definidas, cada um sabia/sabe o que deve fazer.</li> <li>- as tarefas não eram/são bem definidas.</li> <li>- o número de servidores era/é insuficiente.</li> <li>- havia/há uma competição grande entre os servidores.</li> <li>- horário não era,/são respeitados</li> <li>- outro. Qual? _____</li> </ul>  |                |
| <p><b>O Posto de trabalho e a organização do trabalho</b></p> <p>Você encontra muitas vezes nas suas atividades as dificuldades aqui apontadas?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- objetivos pouco claros ( ) sim ( ) não</li> <li>- carga de trabalho excessiva ( ) sim ( ) não</li> <li>- utilização insuficiente de métodos de trabalho mais modernos ( ) sim ( ) não</li> <li>- mudanças freqüentes da organização de trabalho ( ) sim ( ) não</li> <li>- falta de pessoal ( ) sim ( ) não</li> <li>- uma competição grande entre as pessoas ( ) sim ( ) não</li> <li>- horários não respeitados ( ) sim ( ) não</li> </ul> | <p><b>Organização do trabalho e a gestão</b></p> <p>Marque o item que melhor corresponde à sua experiência no período que sofreu/sofre essa violência moral.</p> <p>Marque 1 se você “NUNCA” vivenciou/vivencia a situação descrita;</p> <p>Marque 2 se você “RARAMENTE” vivenciou/vivencia a situação descrita;</p> <p>Marque 3 se você “DE VEZ EM QUANDO” vivenciou/vivencia a situação descrita;</p> <p>Marque 4 se você “CONSTANTEMENTE” vivenciou/vivencia a situação descrita;</p> <p>Marque 5 se você “DIARIAMENTE” vivenciou/vivencia a situação descrita.</p> <p>Você encontra muitas vezes nas suas atividades as dificuldades aqui apontadas?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Carga de trabalho excessiva.</li> <li>- métodos de trabalhado desatualizados/ultrapassados</li> <li>- mudanças frequentes da organização do trabalho</li> <li>- objetivos pouco claros</li> <li>- outro. Qual? _____</li> </ul> | Barreto (2000) |

|  |  |                |
|--|--|----------------|
| <p>A sua empresa passou por um período de reestruturação?<br/> <input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não<br/> Este período de reestruturação aconteceu:<br/> <input type="checkbox"/> há mais de 5 anos<br/> <input type="checkbox"/> de 4 a 2 anos<br/> <input type="checkbox"/> de 2 anos a hoje<br/> <input type="checkbox"/> vai ser posto em prática</p>  | <p>Se o seu local de trabalho passou por uma reestruturação, isso ocorreu a quanto tempo?<br/> <input type="checkbox"/> não houve reestruturação<br/> <input type="checkbox"/> está havendo reestruturação no momento<br/> <input type="checkbox"/> ainda haverá reestruturação<br/> <input type="checkbox"/> a menos de 2 anos<br/> <input type="checkbox"/> entre 2 a 4 anos<br/> <input type="checkbox"/> mais de 4 anos</p>  | Barreto (2000) |
| <p>Você acha que os grupos ou as equipes dentro da empresa se ajudam mutuamente?<br/> <input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não</p>  | <p>Você e seus colegas de trabalho se ajudavam/ajudam mutuamente?<br/> <input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não</p>   | Barreto (2000) |
| <p>Você acha o seu ambiente de trabalho; <input type="checkbox"/> muito satisfatório<br/> <input type="checkbox"/> satisfatório<br/> <input type="checkbox"/> nem satisfatório nem insatisfatório<br/> <input type="checkbox"/> insatisfatório<br/> <input type="checkbox"/> muito insatisfatório</p>  | <p>Considerando o ambiente de trabalho era/é?<br/> <input type="checkbox"/> muito ruim<br/> <input type="checkbox"/> ruim<br/> <input type="checkbox"/> regular<br/> <input type="checkbox"/> satisfatório<br/> <input type="checkbox"/> muito satisfatório</p>  | Barreto (2000) |
| <p>O Posto de trabalho e a organização do trabalho</p> <p>Sua tarefa é mais;<br/> <input type="checkbox"/> repetitiva<br/> <input type="checkbox"/> monótona<br/> <input type="checkbox"/> complexa<br/> <input type="checkbox"/> interessante<br/> <input type="checkbox"/> intelectual<br/> <input type="checkbox"/> criativa</p>  | <p>Organização do trabalho e a gestão</p> <p>Sua atividade é mais:<br/> <input type="checkbox"/> repetitiva<br/> <input type="checkbox"/> monótona<br/> <input type="checkbox"/> complexa<br/> <input type="checkbox"/> interessante<br/> <input type="checkbox"/> intelectual<br/> <input type="checkbox"/> criativa</p>  | Barreto (2000) |
| <p>Direção</p> <p>Como seu chefe toma as decisões?<br/> <input type="checkbox"/> decide sem consultar os subordinados<br/> <input type="checkbox"/> somente algumas decisões sem significado são transferidas para outras pessoas<br/> <input type="checkbox"/> ele somente decide após consultar os subordinados<br/> <input type="checkbox"/> a decisão é tomada conjuntamente pelo chefe e subordinados<br/> <input type="checkbox"/> meu chefe dá liberdade para escolhermos, contanto que respeitemos as limitações existente</p> | <p>Direção</p> <p>Como o seu/sua chefe tomava/toma as decisões?<br/> <input type="checkbox"/> decidia/decide sem consultar os subordinados<br/> <input type="checkbox"/> somente algumas decisões sem significado eram/são transferidas para outras pessoas<br/> <input type="checkbox"/> ele somente decidia/decide após consultar os subordinados<br/> <input type="checkbox"/> a decisão era/é tomada conjuntamente pelo chefe e subordinados<br/> <input type="checkbox"/> meu chefe dava/dá liberdade para escolhermos, contanto que respeitemos as limitações existentes</p> | Barreto (2000) |
| <p>Direção</p> <p>Qual o estilo do seu chefe:<br/> <input type="checkbox"/> ele dá mais importância para a produção e demonstra um interesse mínimo pelo indivíduo.<br/> <input type="checkbox"/> ele dá muita importância para o indivíduo e um interesse mínimo pela produção</p>  | <p>Direção</p> <p>Qual a conduta do seu/sua chefe?<br/> <input type="checkbox"/> ele dava/dá muita importância para o serviço e demonstra/demonstrava um interesse mínimo pelo servidor.<br/> <input type="checkbox"/> ele dava/dá muita</p>   | Barreto (2000) |

|   |  |                         |
|---|--|-------------------------|
| <input type="checkbox"/> ele tem um interesse mínimo pelo trabalhador e pela produção<br><input type="checkbox"/> ele demonstra um interesse regular pelo individuo e pela produção | importância para ao servidor e um interesse mínimo pelo serviço.<br><input type="checkbox"/> ele tinha/tem um interesse máximo pelo servidor e pelo serviço<br><input type="checkbox"/> ele demonstrava/demonstra um interesse regular pelo servidor e pelo serviço. |                         |
| Que aspectos positivos você identifica no seu trabalho?<br>_____  | Que aspectos positivos você identifica no seu trabalho?<br>_____   | Einarsen & Hoel (2001); |

**Quadro..... questões adaptadas sobre direção e organização do trabalho**

Fonte: criado pela autora com base na literatura

**APÊNDICE B – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS****INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS****Pesquisa sobre Assédio Moral no Serviço Público**

Para ler o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e responder à pesquisa, clique em “**Próximo**”.

***Uma observação sobre privacidade***

O questionário é anônimo.

O registro salvo de suas respostas não contém nenhuma informação de identificação a seu respeito, salvo se alguma pergunta do questionário a tenha pedido expressamente. Se você respondeu a um questionário que utilizava código de identificação para lhe permitir acessar, pode ter certeza que esse código não foi guardado com as respostas. O código de identificação é gerenciado num banco de dados separado e será atualizado apenas para indicar se você completou ou não a pesquisa.

Não é possível relacionar os códigos de identificação com as respostas do questionário.

[Próximo](#)

[\[Sair e limpar questionário\]](#)

**Instrumento de Coleta de Dados**  
**Pesquisa sobre Assédio Moral no Serviço Público**

**Termo de consentimento livre e esclarecido**

Caro servidor, sou docente da Universidade Federal de Rondônia e este questionário é um instrumento de coleta de dados, que servirá de subsídio para a elaboração da tese de doutorado em Administração pelo Programa de Pós-Graduação (PPGA) na Escola de Administração (EA) na Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

O objetivo da tese é averiguar se há ocorrências de assédio moral nas relações de trabalho no serviço público do Estado de Rondônia, e analisar levando em conta as consequências legais, sociais e o reflexo na saúde dos servidores que nele atuam e nas instituições como um todo.

A sua participação é muito importante e consistirá em responder às questões a seguir. Peço sua colaboração para atingir o objetivo proposto. Asseguro-lhe que não há identificação dos participantes e todos os dados coletados serão mantidos em sigilo.

Considera-se assédio moral quando a pessoa é ou foi exposta a atitudes hostis (tais como práticas vexatórias, humilhação, isolamento, discriminações, constrangimentos) de uma ou várias pessoas, com frequência e por um período longo (acima de 2 meses) ou pressão pelo cumprimento de metas em uma relação de trabalho desfavorável, que torna qualquer tipo de defesa difícil (GUEDES, 2008).

Este instrumento foi elaborado baseado nos instrumentos de pesquisa previamente testado por Heinz Leymann, Stale Eirnasen, Margarida Barreto, ampliado e adaptado para esta pesquisa.

Desde já agradeço a sua colaboração. Caso você tenha alguma dúvida, você poderá entrar em contato por meio dos e-mails listados abaixo ou pelo telefone (69) 9982-5163 e 9213-2576 (Marlene) ou (51) 3308-3479 e Fax: (51) 3308-3991.

Doutoranda: Msc. Marlene Valerio dos Santos Arenas ([marlenearenas@gmail.com](mailto:marlenearenas@gmail.com))

Orientadora: Prof. Dr<sup>a</sup> Valmíria C. Piccininni ([vpiccinini@ea.ufrgs.br](mailto:vpiccinini@ea.ufrgs.br))

**Por questão de ética é necessário o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, portanto você concorda com o Termo que teve o objetivo de informar e esclarecer sobre a pesquisa e sua participação.**

sim    não

Se sua resposta for positiva, por favor, continue preenchendo este formulário – clicando em “**Próximo**”. Caso contrário, agradecemos sua participação.

Próximo

[Sair e limpar questionário]



**INFORMAÇÕES GERAIS\* CONHECENDO VOCÊ**

1. Idade: \_\_\_\_\_ anos
  
2. Sexo:  
 Feminino  Masculino
  
3. Estado civil  
 Solteiro  
 Casado  
 União estável  
 Viúvo  
 Divorciado  
 Outro. Qual?
  
4. Etnia/raça  
 Branca  
 Afrodescendente  
 Parda  
 Asiático  
 Indígena  
 outro. Qual?
  
5. Tempo de serviço na administração pública: \_\_\_\_\_ anos
  
6. Na carreira no Poder Judiciário, você é:  
 Analista Judiciário – nível superior  
 Técnico Judiciário - nível médio e fundamental  
 Comissionado de livre nomeação
  
7. Ocupa:  
 Cargo de chefia  
 Não tem cargo de chefia  
 É responsável por várias pessoas, mas não ocupa cargo  
 Ocupa cargo, mas não chefia servidor
  
8. Nível de escolaridade  
 Ensino fundamental  
 Ensino Fundamental - incompleto  
 Ensino médio  
 Ensino médio - incompleto

- ( ) Nível superior - graduação
- ( ) superior incompleto
- ( ) Pós-Graduação - Especialização
- ( ) Pós-Graduação - Mestrado
- ( ) Pós-Graduação – Doutorado

9. Informe a área a qual você está vinculado/lotado:

- ( ) área meio
- ( ) área fim – fórum criminal
- ( ) área fim – fórum cível
- ( ) área fim – fórum da família
- ( ) outro. Qual? \_(5 linhas)\_\_\_\_\_

### **ASSÉDIO MORAL E VOCÊ**

**Partindo do conceito que assédio moral é exposição de uma pessoa a atitudes hostis (tais como práticas vexatórias, humilhação, isolamento, discriminações, constrangimentos) de uma ou várias pessoas, com frequência e por um período longo (acima de 2 meses) ou a pressão pelo cumprimento de metas em uma relação de trabalho desfavorável, que torna qualquer tipo de defesa difícil (GUEDES, 2008).**

10. Você já presenciou/presencia ou tem conhecimento de casos de assédio moral no Poder Judiciário?

- ( ) não
- ( ) sim, tenho conhecimento de alguns casos
- ( ) sim, tenho conhecimento de vários casos

11. Caso afirmativo, narre o que aconteceu com o chefe/colega/subordinado.

(10 linhas)

---

---

12. Existiu/existe assédio moral em seu local de trabalho?

- ( ) sim     ( ) não

13. Você já sofreu/sofre algum tipo de assédio moral em seu local de trabalho?

- ( ) sim     ( ) não

14. Em caso positivo, quem eram/são aqueles que praticavam/praticam assédio moral em seu local de trabalho?

- ( ) chefe  
 ( ) colega  
 ( ) conjunto de colegas  
 ( ) outro. Qual?

15. Se já sofreu assédio moral, defina "Assédio Moral" em 1 (uma) palavra:

---

### FORMAS DE ASSÉDIO MORAL

Considerando os comportamentos listados a seguir, referente as questões 16 a 19, marque o item que melhor corresponde à sua experiência no período que sofreu/sofre essa violência moral.

**Marque 1 se você "NUNCA" vivenciou/vivencia a situação descrita;**

**Marque 2 se você "RARAMENTE" vivenciou/vivencia a situação descrita;**

**Marque 3 se você "DE VEZ EM QUANDO" vivenciou/vivencia a situação descrita;**

**Marque 4 se você "VÁRIAS VEZES POR SEMANA" vivenciou/vivencia a situação descrita;**

**Marque 5 se você "DIARIAMENTE" vivenciou/vivencia a situação descrita.**

16. Atitudes do(a) Seu/sua chefe em relação às **atribuições ou tarefas e vida profissional:**

|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|
| 1. Atribuía/atribui a você "erros" inexistentes.   |   |   |   |   |   |
| 2. Recebeu críticas constantes ao seu trabalho ou esforço.   |   |   |   |   |   |
| 3. Bloqueava/bloqueia o andamento de seus trabalhos.   |   |   |   |   |   |
| 4. Determinava/determina tarefas superiores ao seu cargo   |   |   |   |   |   |
| 5. Determinava/determina a realização de atividade abaixo do seu nível de competência.                     |   |   |   |   |   |
| 6. Foi/é exposto a uma carga excessiva de trabalho e metas.  |   |   |   |   |   |
| 7. Houve/há supervisão excessiva de seu trabalho.  |   |   |   |   |   |
| 8. Determinava/determina a realização de trabalhos urgentes sem nenhuma necessidade.                       |   |   |   |   |   |
| 9. Dava/dá instruções confusas e imprecisas.   |   |   |   |   |   |
| 10. Não lhe dava/dá qualquer ocupação (não lhe passava/passa as tarefas).                                  |   |   |   |   |   |
| 11. Reteve/retém informações que podem afetar seu desempenho no trabalho                                   |   |   |   |   |   |
| 12. Atividades de sua responsabilidade foram/são retiradas ou substituídas por tarefas mais desagradáveis. |   |   |   |   |   |
| 13. Gritava/grita com você frequentemente.   |   |   |   |   |   |
| 14. Retiraram/retiram a sua autonomia de trabalho.   |   |   |   |   |   |
| 15. Induziram/induzem você a erros.  |   |   |   |   |   |
| 16. Foram/são atribuídas atividades com prazos impossíveis de serem cumpridos.                             |   |   |   |   |   |
| 17. Foi/ é interrompido constantemente em reuniões ou diálogos   |   |   |   |   |   |

|   |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|
| 18.Suas opiniões e pontos de vista foram/são ignorados. |  |  |  |  |  |
| 19.Outros. Qual? (20 linhas)                            |  |  |  |  |  |

Considerando os comportamentos listados a seguir, referente as questões 16 a 19, marque o item que melhor corresponde à sua experiência no período que sofreu/sofre essa violência moral.

Marque 1 se você “NUNCA” vivenciou/vivencia a situação descrita;

Marque 2 se você “RARAMENTE” vivenciou/vivencia a situação descrita;

Marque 3 se você “DE VEZ EM QUANDO” vivenciou/vivencia a situação descrita;

Marque 4 se você “VÁRIAS VEZES POR SEMANA” vivenciou/vivencia a situação descrita;

Marque 5 se você “DIARIAMENTE” vivenciou/vivencia a situação descrita.

17. **Atitudes extremas** de seu/sua chefe:

|   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| Impunha/impõe horários injustificados.  |   |   |   |   |   |
| Tenta ou tentou transferir você do setor para deixá-lo isolado.   |   |   |   |   |   |
| Foi/está sendo forçado a pedir transferência do setor   |   |   |   |   |   |
| Retirava/retira seus instrumentos de trabalho como telefone, fax, computador, mesa...                   |   |   |   |   |   |
| Violava/viola sua correspondência.  |   |   |   |   |   |
| Recebeu/recebe dicas de outros de que deveria/deve pedir demissão, transferências ou largar o trabalho. |   |   |   |   |   |
| Obrigava/obriga a efetuar trabalhos que possam causar danos a sua saúde                                 |   |   |   |   |   |
| Outros. Qual? (20 linhas)   |   |   |   |   |   |

Considerando os comportamentos listados a seguir, referente as questões 16 a 19, marque o item que melhor corresponde à sua experiência no período que sofreu/sofre essa violência moral.

Marque 1 se você “NUNCA” vivenciou/vivencia a situação descrita;

Marque 2 se você “RARAMENTE” vivenciou/vivencia a situação descrita;

Marque 3 se você “DE VEZ EM QUANDO” vivenciou/vivencia a situação descrita;

Marque 4 se você “VÁRIAS VEZES POR SEMANA” vivenciou/vivencia a situação descrita;

Marque 5 se você “DIARIAMENTE” vivenciou/vivencia a situação descrita.

18. **Situações** que atacaram/atacam sua **reputação social com seu/sua chefe e outras pessoas**:

|   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| 1.Falava/fala mal de você em público ou para outras pessoas.  |   |   |   |   |   |
| 2.Fazia/faz circular maldades e calúnias sobre você.  |   |   |   |   |   |
| 3.Proibia/proíbe seus colegas de se relacionar com você (falar, almoçar, etc)                                       |   |   |   |   |   |
| 4.Insinuava/insinua e fazia/faz correr o boato de que você estava/está com problema mental, financeiro ou familiar. |   |   |   |   |   |
| 5.Desmoralizava/desmoraliza-o junto aos colegas   |   |   |   |   |   |

|   |   |  |  |  |  |  |
|---|---|--|--|--|--|--|
| 6. Proibia/proíbe a circulação pelo local de trabalho   |   |  |  |  |  |  |
| 7. Tinha/tem atitudes constantes que prejudicava/prejudica sua saúde                                |   |  |  |  |  |  |
| 8. Mandava/manda cartas de advertência protocolada ou por e-mail.                                   |   |  |  |  |  |  |
| 9. Você foi/é constantemente lembrado dos seus erros e omissões.                                    |   |  |  |  |  |  |
| Foi/ é humilhado ou ridicularizado em relação ao seu trabalho.                                      | T |  |  |  |  |  |
| Fazia/faz comentários ofensivos e insultos sobre a sua pessoa (seus hábitos, suas origens).         | T |  |  |  |  |  |
| Pessoas com as quais você não tem intimidade lhe aplicaram/aplicam brincadeiras de mau gosto.       |   |  |  |  |  |  |
| Foi submetido a excessivas provocações e sarcasmos.   |   |  |  |  |  |  |
| Foram/são feitos comentários ofensivos e insultos sobre suas atitudes e comportamentos no trabalho. |   |  |  |  |  |  |
| Foram/são feitos comentários ofensivos e insultos sobre sua vida privada.                           |   |  |  |  |  |  |
| Foi/ é alvo de agressividade (ou raiva) gratuita.   |   |  |  |  |  |  |
| Superiores hierárquicos ou colegas não dialogam com você.   |   |  |  |  |  |  |
| Foi ameaçado com ligações telefônicas, cartas, e-mail ou outras formas.                             |   |  |  |  |  |  |
| Foi/é seguido na rua e/ou espionado diante de seu domicílio.  |   |  |  |  |  |  |
| Fizeram/fazem estragos em seus objetos pessoais (ex.: automóvel, mesa de trabalho).                 |   |  |  |  |  |  |
| Zombava/Zomba de sua nacionalidade  |   |  |  |  |  |  |
| Atacava/ataca a sua sexualidade   |   |  |  |  |  |  |
| Atacava/ataca suas convicções políticas e religiosas  |   |  |  |  |  |  |
| Foi/ é assediado ou agredido sexualmente (gestos ou propostas).                                     |   |  |  |  |  |  |
| Outros. Qual? (20 linhas)   |   |  |  |  |  |  |

Considerando os comportamentos listados a seguir, referente as questões 16 a 19, marque o item que melhor corresponde à sua experiência no período que sofreu/sofre essa violência moral.

Marque 1 se você “NUNCA” vivenciou/vivencia a situação descrita;

Marque 2 se você “RARAMENTE” vivenciou/vivencia a situação descrita;

Marque 3 se você “DE VEZ EM QUANDO” vivenciou/vivencia a situação descrita;

Marque 4 se você “VÁRIAS VEZES POR SEMANA” vivenciou/vivencia a situação descrita;

Marque 5 se você “DIARIAMENTE” vivenciou/vivencia a situação descrita.

19. **Atitudes pessoais e de comunicação** de seu/sua chefe com você:

|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|
| 1. Não o cumprimentava/cumprimenta e não falava/fala com você.               |   |   |   |   |   |
| 2. Agredia/agride você verbalmente somente quando estava/está a sós com ele. |   |   |   |   |   |
| 3. Ignorava/ignora sua presença.   |   |   |   |   |   |
| 4. Sofreu/sofre ameaças profissionais e pessoais                             |   |   |   |   |   |
| 5. Foi/ é impedido de se expressar   |   |   |   |   |   |

|   |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|
| 6. Foi/ é ameaçado de violência ou abuso físico ou foi alvo de violência real.  |  |  |  |  |  |
| 7. Falava/fala com você aos gritos ou gritava/grita com você na frente de outras pessoas.   |  |  |  |  |  |
| 8. Foi/ é alvo de comportamentos intimidativos tais como apontar o dedo, invasão do seu espaço pessoal, empurrões, bloqueio de seu caminho.                                 |  |  |  |  |  |
| Foi/é recebido com uma reação hostil quando você se aproximou.  |  |  |  |  |  |
| A comunicação com você é unicamente por escrito ou sempre através de outro servidor   |  |  |  |  |  |
| Foi colocado em local separado dos outros colegas de trabalho.  |  |  |  |  |  |
| Não levam em conta seus problemas de saúde ou recomendações de ordem médica.  |  |  |  |  |  |
| Agiram/agem de modo a impedir que obtenha promoção.   |  |  |  |  |  |
| Foi/ é pressionado a não reclamar de um direito que você tinha/tem (licença médica, feriados, despesas de viagem, afastamento do trabalho, adicional de salário, e outros). |  |  |  |  |  |
| Outros. Qual? (20 linhas)   |  |  |  |  |  |

## TIPOS E ELEMENTOS DO ASSÉDIO MORAL

**Define-se assédio como: “uma situação em que um ou vários indivíduos, persistentemente, durante certo período de tempo, percebe-se como alvo ou sendo submetido a atos negativo de uma ou várias pessoas. Em uma situação em que a vítima do assédio tem dificuldades de se defender contra essas ações. Um único incidente não pode ser considerado assédio” (EINARSEN; HOEL; ZAPF, 2003; 2005). Usando a definição acima indique, por favor, se você foi ou é vítima de assédio no trabalho.**

20. Frequência do assédio moral

- ( ) Não, não sou vítima.  
 ( ) Sim, diariamente  
 ( ) Sim, uma vez por semana  
 ( ) Sim, várias vezes por semana

21. Quanto tempo durou/dura o assédio moral?

- ( ) menos de 1 ano  
 ( ) 1 ano a 2 anos  
 ( ) 3 a 4 anos  
 ( ) 5 ou mais

22. Quem era/é ou quem foram/são os agressores? (marcar várias)

- ( ) um colega  
 ( ) o conjunto de colegas  
 ( ) seu superior hierárquico

- seu superior contra você e seus colegas
- um subordinado
- o conjunto de subordinados
- pessoas externas ao Poder Judiciário

23. Seu(s) agressor(es) é(são):

- homem(s)
- mulher(es)
- os dois

24. Quantas pessoas estavam/estão envolvidas nos comportamentos hostis.

- 1 pessoa
- 2 pessoas
- 3 pessoas
- 4 pessoas
- 5 pessoas ou mais

25. Você sabia/sabe porque seu agressor praticava/pratica o assédio moral contra você/

- sim
- não

Em caso positivo, que razões atribui ao comportamento do seu agressor? (20 linhas)

---

---

26. Você pensa que o agressor tinha/tem consciência do mal que ele lhe faz?

- sim
- não

Em caso positivo, que razões atribui a essas atitudes com você? (20 linhas)

---

---

27. Os seus colegas percebiam/percebem as atitudes do agressor para com você?

- sim
- não

28. Quais foram as consequências dessas situações, descritas e assinaladas anteriormente, na sua vida? (20 linhas)

---

---

29. Você praticou alguma situação de assédio no seu local de trabalho nos últimos 6 meses?

- não, nunca
- sim, de vez em quando
- sim, mas raramente
- sim, frequentemente

30. Você alguma vez praticou uma situação de assédio no seu local de trabalho nos últimos 5 anos?

- sim
- não

#### **SE O SEU AGRESSOR É UM COLEGA/ REAÇÃO DA CHEFIA:**

31. Seu/sua chefe tinha/tem conhecimento da situação de assédio moral em seu setor?

- sim     não

32. Em caso positivo, como o seu/sua chefe reagiu ao tomar conhecimento?

- Ele/ela não entendeu a gravidade da situação
  - Ele/ela teve uma atitude de fuga do assunto
  - Ele/ela optou por não interferir na situação
  - Ele/ela tentou resolver em vão a situação
  - Ele/ela conseguiu resolver a situação
  - Ele/ela não tentou resolver a situação, porque o colega é seu amigo    ( a)
  - Não comentei com meu/minha chefe.
  - Outro. Qual? (20 linhas)
- 

#### **ATITUDE EM RELAÇÃO AO ASSÉDIO SOFRIDO**

33. Já falou desta situação com alguém? (MARCAR VÁRIAS)

- Não
- Com minha família
- Com meus amigos
- A um colega
- Ao setor de recursos humanos
- Ao sindicato
- Ao meu médico
- A uma associação especializada em assédio moral
- Ao meu advogado
- Outros. Qual? (5 linhas)



34. Você apresentou queixa em algum setor no Poder Judiciário?

sim       não

Se for SIM, responda qual foi a consequência/encaminhamento do registro dessa queixa. Já se a resposta à questão for NÃO, responda o porquê de você não ter apresentado queixa. (20 linhas)

---

---

### **ORIENTAÇÕES SOBRE ASSÉDIO MORAL**

35. Os treinamentos/capacitações que você já realizou durante a sua carreira no Poder Judiciário, já abordaram aspectos relacionados ao Assédio Moral?

sim       não

36. Você já viu e/ou ouviu sobre a divulgação do tema Assédio Moral (o que é, como combater, onde denunciar, e outros)?

- Não  
 sim, palestras ministradas pelo Judiciário  
 sim, cursos fora Judiciário  
 outros. Qual? (5 linhas)

---

37. No Judiciário existia/existe orientações aos funcionários sobre o assédio moral?

- não  
 sim

38. Você conhece alguma política ou prática de prevenção e combate ao assédio moral desenvolvida pelo Poder Judiciário? Se a resposta for SIM, escreva "Qual/Quais"

- sim  
 não  
Qual? (10 linhas)

---

39. Sobre a criação/aplicação de políticas ou práticas de prevenção e combate ao assédio moral no Judiciário, você acredita que:

- ficará apenas no papel  
 não irá funcionar  
 já é um começo  
 pode inibir um pouco a prática

( ) funcionará se não acontecer corporativismo entre colegas

( ) outro. Qual? (10 linhas)

### POSTO DE TRABALHO E AS CONDIÇÕES FÍSICAS

Considerando as situações listadas a seguir, referente a questões 40 a 42, marque o item que melhor corresponde à sua experiência no período que sofreu/sofre essa violência moral.

Marque 1 se você “NUNCA” vivenciou/vivencia a situação descrita;

Marque 2 se você “RARAMENTE” vivenciou/vivencia a situação descrita;

Marque 3 se você “DE VEZ EM QUANDO” vivenciou/vivencia a situação descrita;

Marque 4 se você “CONSTANTEMENTE” vivenciou/vivencia a situação descrita;

Marque 5 se você “DIARIAMENTE” vivenciou/vivencia a situação descrita.

40. Em geral, no seu setor, seus colegas e você consideravam/consideram que as condições físicas eram/são:

|   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| A organização do local de trabalho favorecia/favorece o bom trabalho                                  |   |   |   |   |   |
| A organização do local de trabalho era/é desfavorável a execução de um bom trabalho                   |   |   |   |   |   |
| O local de trabalho era/é tumultuado, barulhento, prejudicando a execução de um trabalho satisfatório |   |   |   |   |   |
| O local de trabalho era/é suficientemente tranquilo para execução de um trabalho satisfatório         |   |   |   |   |   |
| A iluminação do local de trabalho era/é adequada  |   |   |   |   |   |
| O local de trabalho era/é pequeno, com muitas mesas e armários com processos.                         |   |   |   |   |   |
| O meu local de trabalho passou/passa por um período de reestruturação ou qualidade total              |   |   |   |   |   |
| Outra. Qual? (20 linhas)  |   |   |   |   |   |

### ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO E A GESTÃO

Considerando as situações listadas a seguir, referente a questões 40 a 42, marque o item que melhor corresponde à sua experiência no período que sofreu/sofre essa violência moral.

Marque 1 se você “NUNCA” vivenciou/vivencia a situação descrita;

Marque 2 se você “RARAMENTE” vivenciou/vivencia a situação descrita;

Marque 3 se você “DE VEZ EM QUANDO” vivenciou/vivencia a situação descrita;

Marque 4 se você “CONSTANTEMENTE” vivenciou/vivencia a situação descrita;

Marque 5 se você “DIARIAMENTE” vivenciou/vivencia a situação descrita.

41. Em geral, no seu setor, seus colegas e você consideravam/consideram que gestão era/é:

|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|
| As tarefas eram/são bem definidas, cada um sabia/sabe o que deve fazer |   |   |   |   |   |
| As tarefas não eram/são bem definidas                                  |   |   |   |   |   |
| O número de servidores era/é insuficiente                              |   |   |   |   |   |
| Havia/há uma competição grande entre os servidores                     |   |   |   |   |   |
| Horário não eram/são respeitados                                       |   |   |   |   |   |
| Outra. Qual? (20 linhas) _____   |   |   |   |   |   |

Considerando as situações listadas a seguir, referente a questões 40 a 42, marque o item que melhor corresponde à sua experiência no período que sofreu/sofre essa violência moral.

**Marque 1 se você “NUNCA” vivenciou/vivencia a situação descrita;**

**Marque 2 se você “RARAMENTE” vivenciou/vivencia a situação descrita;**

**Marque 3 se você “DE VEZ EM QUANDO” vivenciou/vivencia a situação descrita;**

**Marque 4 se você “CONSTANTEMENTE” vivenciou/vivencia a situação descrita;**

**Marque 5 se você “DIARIAMENTE” vivenciou/vivencia a situação descrita.**

42. Você encontra muitas vezes nas suas atividades as dificuldades aqui apontadas:

|   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| Carga de trabalho excessiva                       |   |   |   |   |   |
| Métodos de trabalhos desatualizados/ultrapassados |   |   |   |   |   |
| Mudanças frequentes da organização do trabalho    |   |   |   |   |   |
| Objetivos poucos claros                           |   |   |   |   |   |
| Outro. Qual? (20 linhas) _____                    |   |   |   |   |   |

43. Sua atividade é mais:

- repetitiva
- monótona
- complexa
- interessante
- intelectual
- criativa

44 Se o seu local de trabalho passou por uma reestruturação, isso ocorreu a quanto tempo?

- não houve reestruturação
- está havendo reestruturação no momento
- ainda haverá reestruturação
- a menos de 2 anos
- entre 2 a 4 anos
- mais de 4 anos

45. Você e seus colegas de trabalho se ajudavam/ajudam mutuamente?

- ( ) sim  
( ) não

46. Como você considera o seu ambiente de trabalho?

- ( ) muito ruim  
( ) ruim  
( ) regular  
( ) satisfatório  
( ) muito satisfatório

### **DIREÇÃO**

47. Como o seu/sua chefe tomava/toma as decisões?

- ( ) decidia/decide sem consultar os subordinados  
( ) somente algumas decisões sem significado eram/são transferidas para outras pessoas  
( ) ele somente decidia/decide após consultar os subordinados  
( ) a decisão era/é tomada conjuntamente pelo chefe e subordinados  
( ) meu chefe dava/dá liberdade para escolhermos, contanto que respeitemos as limitações existentes

48. Qual a conduta do seu/sua chefe?

- ( ) ele dava/dá muita importância para o serviço e demonstra/demonstrava um interesse mínimo pelo servidor.  
( ) ele dava/dá muita importância para ao servidor e um interesse mínimo pelo serviço.  
( ) ele tinha/tem um interesse máximo pelo servidor e pelo serviço  
( ) ele demonstrava/demonstra um interesse regular pelo servidor e pelo serviço.

48. Que aspectos positivos você identifica no seu trabalho? (20 linhas)

---



---



---



---



---



---



---

### **SABENDO MAIS SOBRE SUA SAÚDE**

50. Você tem ou tinha alguma doença adquirida antes de trabalhar no Judiciário?

- ( ) sim ( ) não . Qual? \_\_ (10 linhas) \_\_\_\_\_

51. Você adquiriu alguma doença depois que entrou no Judiciário?

- ( ) sim ( ) não . Qual? \_\_ (10 linhas) \_\_\_\_\_

52. Você tem ou tinha alguma doença relacionada ao seu trabalho?

( ) sim ( ) não . Qual? \_\_ (10 linhas) \_\_\_\_\_

### SINTOMAS CAUSADOS PELO ASSÉDIO MORAL

53. Considerando os sintomas causados por assédio moral, listados a seguir, marque o item que melhor corresponde no período que foi sofreu/sofre essa violência moral.

Marque 1 se você “NUNCA” sofreu/sofre o sintoma descrito;

Marque 2 se você “RARAMENTE” sofreu/sofre o sintoma descrito;

Marque 3 se você “DE VEZ EM QUANDO” sofreu/sofre o sintoma descrito;

Marque 4 se você “VÁRIAS VEZES POR SEMANA” sofreu/sofre o sintoma descrito;

Marque 5 se você “DIARIAMENTE” sofreu/sofre o sintoma descrito.

|   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| Angústia  |   |   |   |   |   |
| Ansiedade   |   |   |   |   |   |
| Aumento da pressão arterial   |   |   |   |   |   |
| Aumento de peso ou emagrecimento exagerado  |   |   |   |   |   |
| Bulimia   |   |   |   |   |   |
| Cansaço exagerado   |   |   |   |   |   |
| Crises de choro   |   |   |   |   |   |
| Depressão   |   |   |   |   |   |
| Dificuldades na aprendizagem  |   |   |   |   |   |
| Diminuição da capacidade de concentração e memorização  |   |   |   |   |   |
| Diminuição da libido (mulheres), amenorréia, frigidez   |   |   |   |   |   |
| Disfunção erétil (homens)   |   |   |   |   |   |
| Distúrbios digestivos   |   |   |   |   |   |
| Dor de cabeça   |   |   |   |   |   |
| Dores generalizadas   |   |   |   |   |   |
| Enxaqueca após um ataque do agressor  |   |   |   |   |   |
| Esquecimento  |   |   |   |   |   |
| Estresse  |   |   |   |   |   |
| Falta de apetite  |   |   |   |   |   |
| Falta de ar   |   |   |   |   |   |
| Ideias de suicídio  |   |   |   |   |   |
| Indecisão   |   |   |   |   |   |
| Insegurança   |   |   |   |   |   |
| Insônia, alterações no sono, pesadelo ou sonolência excessiva                                   |   |   |   |   |   |
| Irritação constante   |   |   |   |   |   |
| Isolamento, tristeza, redução da capacidade de se relacionar com outras pessoas, fazer amizades |   |   |   |   |   |
| Mal-estar físico e mental   |   |   |   |   |   |

|                           |  |  |  |  |  |  |
|---------------------------|--|--|--|--|--|--|
| Palpitações, tremores     |  |  |  |  |  |  |
| Perda do senso de humor   |  |  |  |  |  |  |
| Queda de cabelo           |  |  |  |  |  |  |
| Sede de vingança          |  |  |  |  |  |  |
| Sentimento de inutilidade |  |  |  |  |  |  |
| Tentativa de suicídio     |  |  |  |  |  |  |
| Tonturas                  |  |  |  |  |  |  |
| Uso de álcool e drogas    |  |  |  |  |  |  |
| Outro. Qual? (10 linhas)  |  |  |  |  |  |  |

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

\_\_\_\_\_ (10 linhas)

Ao terminar, clique em “ENVIAR” ou “SUBMIT” para encaminhar suas respostas.

Enviar

[Sair e limpar questionário]

## APÊNDICE C - ROTEIRO DE ENTREVISTA COM AS VÍTIMAS DO ASSÉDIO MORAL NO JUDICIÁRIO

### Informações preliminares ao participante:

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

---

Data: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

Código de Identificação: \_\_\_\_\_

Horário início: \_\_\_:\_\_\_hs

Horário término: \_\_\_:\_\_\_hs

---

Sexo: \_\_\_\_\_

Idade: \_\_\_\_\_

Estado civil: \_\_\_\_\_

Etnia/raça: \_\_\_\_\_

Tempo de serviço na administração pública: \_\_\_\_\_

Nível de escolaridade: \_\_\_\_\_

Vínculo no judiciário: \_\_\_\_\_

---

### SITUAÇÕES SOBRE O FENÔMENO

1. Fale da sua trajetória profissional
2. O que é para você trabalhar no Tribunal?
3. Quando você percebeu que estava sendo vítima de assédio moral?
4. Quais são as principais práticas que configuram assédio moral que você sofreu/sofre no seu ambiente de trabalho no Tribunal? Qual a frequência? E quanto tempo durou?
5. Quem (quais) eram/era os envolvidos nas situações?
6. Qual o grau de instrução do assediador?
7. Você sabe qual o motivo do assédio?
8. Outros colegas de setor também passaram por situações semelhantes?

9. Seus colegas percebiam/percebem que você estava sendo assediado(a)? Qual o comportamento deles em relação à situação?
10. Porque os servidores não reagem, já que são “teoricamente sabedores da lei”? e concursados
11. Quais são as principais repercussões desse sofrimento em função do assédio moral trouxe a você, sua família, cognitiva (concentração, bloqueio mental), socialmente e o ambiente de trabalho estudado?
12. Quais foram às consequências para sua saúde, física/psíquica no período que sofreu ou sofre essa violência moral?
13. Tentou conversar com alguém sobre o assunto? Com quem? E por quê?
14. Apresentou queixa informal ou formal para alguém ou em algum setor? Para quem? Se não apresentou, qual a razão?
15. Qual foi o resultado da sua queixa? O que você achou do resultado da queixa, foi o esperado?
16. Houve repercussão dessas situações vivenciadas no seu ambiente de trabalho (clima de trabalho, relações interpessoais, tarefas, resultados)?
17. Quais medidas a instituição, departamentos ou outros setores deveriam adotar para prevenir e combater o assédio moral?
18. O que representava para você ir trabalhar, no período que sofreu ou sofre essa violência moral?
19. O problema foi solucionado ou persiste até hoje? Como?



**APÊNDICE D - QUADRO COMPARATIVO DAS QUESTÕES DA SURVEY ALTERADAS COM BASE NO PRÉ-TESTE**

| <b>Questão original</b>  | <b>Após 1º pré-teste</b>   | <b>Observação</b>   |
|--|--|---|
| <p>6. Idade:</p> <p>( ) Menos de 20 anos<br/> ( ) Entre 20 a 25 anos<br/> ( ) Entre 26 a 30 anos<br/> ( ) Entre 31 a 35 anos<br/> ( ) Entre 36 a 40 anos<br/> ( ) Entre 41 a 45 anos<br/> ( ) Entre 46 a 50 anos<br/> ( ) Entre 51 a 55 anos<br/> ( ) Entre 56 a 60 anos<br/> ( ) Entre 61 a 65 anos<br/> ( ) Mais de 65 anos</p>  | <p>1. Idade _____</p>  | <p>A primeira questão deixou de ser de marcar no intervalo de 5 em 5 anos, passando a ser para completar onde o respondente informa a idade completa, ficando assim mais precisa.</p>   |
| <p>5. Tempo de serviço na administração pública:</p> <p>( ) menos de 1 ano<br/> ( ) de 1 a 5 anos<br/> ( ) de 6 a 10 anos<br/> ( ) de 11 a 15 anos<br/> ( ) de 16 a 20 anos<br/> ( ) de 21 a 25 anos<br/> ( ) de 26 a 30 anos<br/> ( ) de 31 a 35 anos<br/> ( ) de 36 a 40 anos<br/> ( ) de 41 ou mais</p>   | <p>5. Tempo de serviço na administração pública<br/> _____</p>   | <p>A quinta questão deixou de ser de marcar no intervalo de 5 em 5 anos, passando a ser para completar onde o respondente informa a tempo de serviço na administração pública por anos completos.</p>   |
| <p>Nas questões de 16.1 a 16.19 a orientação para responder, sobre “<i>As atitudes do seu/sua chefe em relação às atribuições ou tarefas e vida profissional</i>”:</p> <p>Considerando os comportamentos listados a seguir, marque o item que melhor corresponde à sua experiência no período que sofreu/sofre essa violência moral.<br/> Marque 1 se você “NUNCA” vivenciou/vivencia a situação descrita;<br/> Marque 2 se você “DE VEZ EM QUANDO” vivenciou/vivencia a situação descrita;<br/> Marque 3 se você “MENSALMENTE” vivenciou/vivencia a situação descrita;<br/> Marque 4 se você “SEMANALMENTE” vivenciou/vivencia a situação descrita;<br/> Marque 5 se você “DIARIAMENTE” vivenciou/vivencia a situação descrita;</p> | <p>Nas questões de <b>16.1 a 16.19</b> a orientação para responder, sobre “<b><i>As atitudes do seu/sua chefe em relação às atribuições ou tarefas e vida profissional</i></b>”:</p> <p>Considerando os comportamentos listados a seguir, referente às questões 16 a 19, marque o item que melhor corresponde à sua experiência no período que sofreu/sofre essa violência moral.<br/> Marque 1 se você “NUNCA” vivenciou/vivencia a situação descrita;<br/> Marque 2 se você “RARAMENTE” vivenciou/vivencia a situação descrita;<br/> Marque 3 se você “DE VEZ EM QUANDO” vivenciou/vivencia a situação descrita;<br/> Marque 4 se você “VÁRIAS VEZES POR SEMANA” vivenciou/vivencia a situação descrita;</p> | <p>A questão foi adaptada com a orientação de resposta existente no questionário original, mas segundo os respondentes do pré-teste, não refletiria a realidade, ficava difícil responder. Os respondentes tinham dificuldade de enquadrar o ato negativo na orientação anterior.</p> |

|   |   |   |
|---|---|---|
|   | <p>Marque 5 se você “DIARIAMENTE” vivenciou/vivencia a situação descrita.</p>   |   |
| <p>Nas questões de 17.1b a 17.8b, a orientação para responder, sobre “<i>Atitudes extremas de seu/sua chefe</i>”:</p> <p>Considerando os comportamentos listados a seguir, marque o item que melhor corresponde à sua experiência no período que sofreu/sofre essa violência moral.</p> <p>Marque 1 se você “NUNCA” vivenciou/vivencia a situação descrita;<br/> Marque 2 se você “DE VEZ EM QUANDO” vivenciou/vivencia a situação descrita;<br/> Marque 3 se você “MENSALMENTE” vivenciou/vivencia a situação descrita;<br/> Marque 4 se você “SEMANALMENTE” vivenciou/vivencia a situação descrita;<br/> Marque 5 se você “DIARIAMENTE” vivenciou/vivencia a situação descrita;</p>   | <p>Nas questões de <b>17.1b a 17.8b</b>, a orientação para responder, sobre “<b><i>Atitudes extremas de seu/sua chefe</i></b>”:</p> <p>Considerando os comportamentos listados a seguir, referente às questões 16 a 19, marque o item que melhor corresponde à sua experiência no período que sofreu/sofre essa violência moral.</p> <p>Marque 1 se você “NUNCA” vivenciou/vivencia a situação descrita;<br/> Marque 2 se você “RARAMENTE” vivenciou/vivencia a situação descrita;<br/> Marque 3 se você “DE VEZ EM QUANDO” vivenciou/vivencia a situação descrita;<br/> Marque 4 se você “VÁRIAS VEZES POR SEMANA” vivenciou/vivencia a situação descrita;<br/> Marque 5 se você “DIARIAMENTE” vivenciou/vivencia a situação descrita.</p> | <p>A questão foi adaptada com a orientação de resposta existente no questionário original, mas segundo os respondentes do pré-teste, não refletiria a realidade, ficava difícil responder. Os respondentes tinham dificuldade de enquadrar o ato negativo na orientação anterior.</p> |
| <p>Nas questões de 18.1c a 18.25c, a orientação para responder, sobre “<i>Situações que atacaram/atacam sua reputação social com seu/sua chefe e outras pessoas</i>”:</p> <p>Considerando os comportamentos listados a seguir, marque o item que melhor corresponde à sua experiência no período que sofreu/sofre essa violência moral.</p> <p>Marque 1 se você “NUNCA” vivenciou/vivencia a situação descrita;<br/> Marque 2 se você “DE VEZ EM QUANDO” vivenciou/vivencia a situação descrita;<br/> Marque 3 se você “MENSALMENTE” vivenciou/vivencia a situação descrita;<br/> Marque 4 se você “SEMANALMENTE” vivenciou/vivencia a situação descrita;<br/> Marque 5 se você “DIARIAMENTE” vivenciou/vivencia a situação descrita;</p> | <p>Nas questões de <b>18.1c a 18.25c</b>, a orientação para responder, sobre “<b><i>Situações que atacaram/atacam sua reputação social com seu/sua chefe e outras pessoas</i></b>”:</p> <p>Considerando os comportamentos listados a seguir, referente às questões 16 a 19, marque o item que melhor corresponde à sua experiência no período que sofreu/sofre essa violência moral.</p> <p>Marque 1 se você “NUNCA” vivenciou/vivencia a situação descrita;<br/> Marque 2 se você “RARAMENTE” vivenciou/vivencia a situação</p>  | <p>A questão foi adaptada com a orientação de resposta existente no questionário original, mas segundo os respondentes do pré-teste, não refletiria a realidade, ficava difícil responder. Os respondentes tinham dificuldade de enquadrar o ato negativo na orientação anterior.</p> |

|   |  |   |
|---|--|---|
| <p>vivenciou/vivencia a situação descrita;</p>  | <p>descrita;<br/>         Marque 3 se você “DE VEZ EM QUANDO” vivenciou/vivencia a situação descrita;<br/>         Marque 4 se você “VÁRIAS VEZES POR SEMANA” vivenciou/vivencia a situação descrita;<br/>         Marque 5 se você “DIARIAMENTE” vivenciou/vivencia a situação descrita.</p>  |   |
| <p>Nas questões de 19.1d a 19.1d14, a orientação para responder, sobre <i>“Atitudes pessoais e de comunicação de seu/sua chefe com você”</i>:</p> <p>Considerando os comportamentos listados a seguir, marque o item que melhor corresponde à sua experiência no período que sofreu/sofre essa violência moral.<br/>         Marque 1 se você “NUNCA” vivenciou/vivencia a situação descrita;<br/>         Marque 2 se você “DE VEZ EM QUANDO” vivenciou/vivencia a situação descrita;<br/>         Marque 3 se você “MENSALMENTE” vivenciou/vivencia a situação descrita;<br/>         Marque 4 se você “SEMANALMENTE” vivenciou/vivencia a situação descrita;<br/>         Marque 5 se você “DIARIAMENTE” vivenciou/vivencia a situação descrita;</p> | <p>Nas questões de <b>19.1d a 19.1d14</b>, a orientação para responder, sobre <b>“Atitudes pessoais e de comunicação de seu/sua chefe com você”</b>:</p> <p>Considerando os comportamentos listados a seguir, referente as questões 16 a 19, marque o item que melhor corresponde à sua experiência no período que sofreu/sofre essa violência moral.<br/>         Marque 1 se você “NUNCA” vivenciou/vivencia a situação descrita;<br/>         Marque 2 se você “RARAMENTE” vivenciou/vivencia a situação descrita;<br/>         Marque 3 se você “DE VEZ EM QUANDO” vivenciou/vivencia a situação descrita;<br/>         Marque 4 se você “VÁRIAS VEZES POR SEMANA” vivenciou/vivencia a situação descrita;<br/>         Marque 5 se você “DIARIAMENTE” vivenciou/vivencia a situação descrita.</p> | <p>A questão foi adaptada com a orientação de resposta existente no questionário original, mas segundo os respondentes do pré-teste, não refletiria a realidade, ficava difícil responder. Os respondentes tinham dificuldade de enquadrar o ato negativo na orientação anterior.</p> |
| <p>20. Frequência do assédio moral<br/> <input type="checkbox"/> diariamente<br/> <input type="checkbox"/> uma vez por semana<br/> <input type="checkbox"/> várias vezes por semana<br/> <input type="checkbox"/> uma vez por mês</p>   | <p>20. Frequência do assédio moral<br/> <input type="checkbox"/> Não<br/> <input type="checkbox"/> Sim, diariamente<br/> <input type="checkbox"/> Sim, uma vez por semana<br/> <input type="checkbox"/> Sim, várias vezes por semana</p>   | <p>A modificação foi incluída por que alguns respondentes não se enquadravam em quem tinha sofrido assédio moral, e a questão era obrigatória. Optou-se por deixar a questão obrigatória e incluir o “não”</p>  |

| <p>Assinale as situações pelas quais já passou/passa (numerando de 1 a 3, sendo o 1 o mais importante)</p> <p>32. Em caso positivo, como o seu/sua chefe reagiu ao tomar conhecimento?</p> <table border="1" data-bbox="233 432 667 1010"> <thead> <tr> <th></th> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Ele/ela não entendeu a gravidade da situação</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Ele/ela teve uma atitude de fuga do assunto</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Ele/ela optou por não interferir na situação</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Ele/ela tentou resolver em vão a situação</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Ele/ela conseguiu resolver a situação</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Ele/ela não tentou resolver a situação, porque o colega é seu amigo (a)</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Não comentei com meu/minha chefe.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Outro. Qual?</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> |   | 1 | 2 | 3 | Ele/ela não entendeu a gravidade da situação |  |  |  | Ele/ela teve uma atitude de fuga do assunto  |  |  |  | Ele/ela optou por não interferir na situação |  |  |  | Ele/ela tentou resolver em vão a situação |  |  |  | Ele/ela conseguiu resolver a situação |  |  |  | Ele/ela não tentou resolver a situação, porque o colega é seu amigo (a) |  |  |  | Não comentei com meu/minha chefe. |  |  |  | Outro. Qual?                                    |  |  |  | <p>32. Em caso positivo, como o seu/sua chefe reagiu ao tomar conhecimento?</p> <p>( ) Ele/ela não entendeu a gravidade da situação</p> <p>( ) Ele/ela teve uma atitude de fuga do assunto</p> <p>( ) Ele/ela optou por não interferir na situação</p> <p>( ) Ele/ela tentou resolver em vão a situação</p> <p>( ) Ele/ela conseguiu resolver a situação</p> <p>( ) Ele/ela não tentou resolver a situação, porque o colega é seu amigo (a)</p> <p>( ) Não comentei com meu/minha chefe.</p> <p>( ) Outro. Qual? (20 linhas)</p> | <p>Os respondentes tiveram imensa dificuldade em responder essa questão, pois não entendiam como classificar, diziam que a orientação não ajudada. Optou-se em deixar essa questão somente de marcar</p> |  |  |               |  |  |  |   |   |
|--|---|---|---|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|---|--|--|--|---------------------------------------|--|--|--|---|--|--|--|-----------------------------------|--|--|--|---|--|--|--|--|--|--|--|---------------|--|--|--|---|---|
|  | 1 | 2 | 3 |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |   |  |  |  |                                       |  |  |  |   |  |  |  |                                   |  |  |  |   |  |  |  |  |  |  |  |               |  |  |  |   |   |
| Ele/ela não entendeu a gravidade da situação   |   |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |   |  |  |  |                                       |  |  |  |   |  |  |  |                                   |  |  |  |   |  |  |  |  |  |  |  |               |  |  |  |   |   |
| Ele/ela teve uma atitude de fuga do assunto  |   |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |   |  |  |  |                                       |  |  |  |   |  |  |  |                                   |  |  |  |   |  |  |  |  |  |  |  |               |  |  |  |   |   |
| Ele/ela optou por não interferir na situação   |   |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |   |  |  |  |                                       |  |  |  |   |  |  |  |                                   |  |  |  |   |  |  |  |  |  |  |  |               |  |  |  |   |   |
| Ele/ela tentou resolver em vão a situação  |   |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |   |  |  |  |                                       |  |  |  |   |  |  |  |                                   |  |  |  |   |  |  |  |  |  |  |  |               |  |  |  |   |   |
| Ele/ela conseguiu resolver a situação  |   |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |   |  |  |  |                                       |  |  |  |   |  |  |  |                                   |  |  |  |   |  |  |  |  |  |  |  |               |  |  |  |   |   |
| Ele/ela não tentou resolver a situação, porque o colega é seu amigo (a)  |   |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |   |  |  |  |                                       |  |  |  |   |  |  |  |                                   |  |  |  |   |  |  |  |  |  |  |  |               |  |  |  |   |   |
| Não comentei com meu/minha chefe.  |   |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |   |  |  |  |                                       |  |  |  |   |  |  |  |                                   |  |  |  |   |  |  |  |  |  |  |  |               |  |  |  |   |   |
| Outro. Qual?   |   |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |   |  |  |  |                                       |  |  |  |   |  |  |  |                                   |  |  |  |   |  |  |  |  |  |  |  |               |  |  |  |   |   |
| <p>33. Já falou desta situação com alguém? (neste caso numere de 1 a 3, sendo o 1 o mais importante)?</p> <table border="1" data-bbox="233 1169 667 1697"> <thead> <tr> <th></th> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Não</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Com minha família</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Com meus amigos</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>A um colega</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Ao setor de recursos humanos</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Ao sindicato</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Ao meu médico</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>A uma associação especializada em assédio moral</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Ao meu advogado</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Outros. Qual?</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>  |   | 1 | 2 | 3 | Não  |  |  |  | Com minha família  |  |  |  | Com meus amigos                              |  |  |  | A um colega                               |  |  |  | Ao setor de recursos humanos          |  |  |  | Ao sindicato  |  |  |  | Ao meu médico                     |  |  |  | A uma associação especializada em assédio moral |  |  |  | Ao meu advogado  |  |  |  | Outros. Qual? |  |  |  | <p>33. Já falou desta situação com alguém? (MARCAR VÁRIAS)</p> <p>( ) Não</p> <p>( ) Com minha família</p> <p>( ) Com meus amigos</p> <p>( ) A um colega</p> <p>( ) Ao setor de recursos humanos</p> <p>( ) Ao sindicato</p> <p>( ) Ao meu médico</p> <p>( ) A uma associação especializada em assédio moral</p> <p>( ) Ao meu advogado</p> <p>( ) Outros. Qual? (5 linhas)</p> | <p>Os respondentes tiveram imensa dificuldade em classificar, o que era mais ou menos importante. Optou-se em deixar essa questão para marcar várias opções, porque o importante era saber a quem a vítima tinha recorrido.</p> |
|  | 1 | 2 | 3 |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |   |  |  |  |                                       |  |  |  |   |  |  |  |                                   |  |  |  |   |  |  |  |  |  |  |  |               |  |  |  |   |   |
| Não  |   |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |   |  |  |  |                                       |  |  |  |   |  |  |  |                                   |  |  |  |   |  |  |  |  |  |  |  |               |  |  |  |   |   |
| Com minha família  |   |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |   |  |  |  |                                       |  |  |  |   |  |  |  |                                   |  |  |  |   |  |  |  |  |  |  |  |               |  |  |  |   |   |
| Com meus amigos  |   |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |   |  |  |  |                                       |  |  |  |   |  |  |  |                                   |  |  |  |   |  |  |  |  |  |  |  |               |  |  |  |   |   |
| A um colega  |   |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |   |  |  |  |                                       |  |  |  |   |  |  |  |                                   |  |  |  |   |  |  |  |  |  |  |  |               |  |  |  |   |   |
| Ao setor de recursos humanos   |   |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |   |  |  |  |                                       |  |  |  |   |  |  |  |                                   |  |  |  |   |  |  |  |  |  |  |  |               |  |  |  |   |   |
| Ao sindicato   |   |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |   |  |  |  |                                       |  |  |  |   |  |  |  |                                   |  |  |  |   |  |  |  |  |  |  |  |               |  |  |  |   |   |
| Ao meu médico  |   |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |   |  |  |  |                                       |  |  |  |   |  |  |  |                                   |  |  |  |   |  |  |  |  |  |  |  |               |  |  |  |   |   |
| A uma associação especializada em assédio moral  |   |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |   |  |  |  |                                       |  |  |  |   |  |  |  |                                   |  |  |  |   |  |  |  |  |  |  |  |               |  |  |  |   |   |
| Ao meu advogado  |   |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |   |  |  |  |                                       |  |  |  |   |  |  |  |                                   |  |  |  |   |  |  |  |  |  |  |  |               |  |  |  |   |   |
| Outros. Qual?  |   |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |   |  |  |  |                                       |  |  |  |   |  |  |  |                                   |  |  |  |   |  |  |  |  |  |  |  |               |  |  |  |   |   |
| <p>Posto de trabalho e a organização do trabalho - Assinale (numerando de 1 a 3, sendo o 1 o mais importante)</p> <p>40. Em geral, no seu setor, seus colegas e você consideravam/consideram que as condições físicas eram/são:</p> <table border="1" data-bbox="233 1977 667 2076"> <thead> <tr> <th></th> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A organização do local de trabalho</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>   |   | 1 | 2 | 3 | A organização do local de trabalho           |  |  |  | <p>POSTO DE TRABALHO E AS CONDIÇÕES FÍSICAS</p> <p>Considerando as situações listadas a seguir, referente a questões 40 a 42, marque o item que melhor corresponde à sua experiência no período que sofreu/sofre essa violência moral.</p> <p>Marque 1 se você "NUNCA" vivenciou/vivencia a situação descrita;</p> | <p>Os respondentes tiveram imensa dificuldade em classificar, o que era mais ou menos importante. Optou-se por dar outra orientação para a essa questão e incluída uma escala Likert de 5 proposições.</p> |  |  |  |  |  |  |   |  |  |  |                                       |  |  |  |   |  |  |  |                                   |  |  |  |   |  |  |  |  |  |  |  |               |  |  |  |   |   |
|  | 1 | 2 | 3 |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |   |  |  |  |                                       |  |  |  |   |  |  |  |                                   |  |  |  |   |  |  |  |  |  |  |  |               |  |  |  |   |   |
| A organização do local de trabalho   |   |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |   |  |  |  |                                       |  |  |  |   |  |  |  |                                   |  |  |  |   |  |  |  |  |  |  |  |               |  |  |  |   |   |

|  |   |   |   |  |  |  |
|--|---|---|---|--|--|--|
| favorecia/favorece o bom trabalho  |   |   |   |  | Marque 2 se você "RARAMENTE" vivenciou/vivencia a situação descrita;   |  |
| A organização do local de trabalho era/é desfavorável a execução de um bom trabalho  |   |   |   |  | Marque 3 se você "DE VEZ EM QUANDO" vivenciou/vivencia a situação descrita;  |  |
| O local de trabalho era/é tumultuado, barulhento, prejudicando a execução de um trabalho satisfatório  |   |   |   |  | Marque 4 se você "VÁRIAS VEZES POR SEMANA" vivenciou/vivencia a situação descrita;   |  |
| O local de trabalho era/é suficientemente tranquilo para execução de um trabalho satisfatório  |   |   |   |  | Marque 5 se você "DIARIAMENTE" vivenciou/vivencia a situação descrita.   |  |
| A iluminação do local de trabalho era/é adequada   |   |   |   |  | 40. Em geral, no seu setor, seus colegas e você consideravam/consideram que as condições físicas eram/são:   |  |
| O local de trabalho era/é pequeno, com muitas mesas e armários com processos.  |   |   |   |  |  |  |
| O meu local de trabalho passou/passa por um período de reestruturação ou qualidade total   |   |   |   |  |  |  |
| Outro. Qual?   |   |   |   |  |  |  |
|  |   |   |   |  |  |  |
| 41. Em geral, no seu setor, seus colegas e você consideravam/consideram que gestão era/é: Assinale (numerando de 1 a 3, sendo o 1 o mais importante) |   |   |   |  | Considerando as situações listadas a seguir, referente a questões 40 a 42, marque o item que melhor corresponde à sua experiência no período que sofreu/sofre essa violência moral.<br>Marque 1 se você "NUNCA" vivenciou/vivencia a situação descrita;<br>Marque 2 se você "RARAMENTE" vivenciou/vivencia a situação descrita;<br>Marque 3 se você "DE VEZ EM QUANDO" vivenciou/vivencia a situação descrita;<br>Marque 4 se você "VÁRIAS VEZES POR SEMANA" vivenciou/vivencia a situação descrita;<br>Marque 5 se você "DIARIAMENTE" vivenciou/vivencia a situação descrita.<br><br>41. Em geral, no seu setor, seus colegas e você consideravam/consideram que a organização do | Os respondentes tiveram imensa dificuldade em classificar, o que era mais ou menos importante. Optou-se por dar outra orientação para a essa questão e incluída uma escala <i>Likert</i> de 5 proposições. |
|  | 1 | 2 | 3 |  |  |  |
| As tarefas eram/são bem definidas, cada um sabia/sabe o que deve fazer   |   |   |   |  |  |  |
| As tarefas não eram/são bem definidas  |   |   |   |  |  |  |
| O número de servidores era/é insuficiente  |   |   |   |  |  |  |
| Havia/há uma competição grande entre os servidores   |   |   |   |  |  |  |
| Horário não eram/são respeitados   |   |   |   |  |  |  |
| Outro. Qual?   |   |   |   |  |  |  |

|  | trabalho era/é:  |  |   |   |                             |  |  |  |   |  |  |  |  |  |  |  |                         |  |  |  |              |  |  |  |   |   |
|--|--|--|---|---|-----------------------------|--|--|--|---|--|--|--|--|--|--|--|-------------------------|--|--|--|--------------|--|--|--|---|---|
| <p>42. Você encontra muitas vezes nas suas atividades as dificuldades aqui apontadas Assinale as situações pelas quais já passou/passa (numerando de 1 a 3, sendo o 1 o mais importante)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Carga de trabalho excessiva</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Métodos de trabalhos desatualizados/ultrapassados</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Mudanças frequentes da organização do trabalho</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Objetivos poucos claros</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Outro. Qual?</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> |  | 1  | 2 | 3 | Carga de trabalho excessiva |  |  |  | Métodos de trabalhos desatualizados/ultrapassados |  |  |  | Mudanças frequentes da organização do trabalho |  |  |  | Objetivos poucos claros |  |  |  | Outro. Qual? |  |  |  | <p>Considerando as situações listadas a seguir, referente a questões 40 a 42, marque o item que melhor corresponde à sua experiência no período que sofreu/sofre essa violência moral.</p> <p>Marque 1 se você "NUNCA" vivenciou/vivencia a situação descrita;</p> <p>Marque 2 se você "RARAMENTE" vivenciou/vivencia a situação descrita;</p> <p>Marque 3 se você "DE VEZ EM QUANDO" vivenciou/vivencia a situação descrita;</p> <p>Marque 4 se você "VÁRIAS VEZES POR SEMANA" vivenciou/vivencia a situação descrita;</p> <p>Marque 5 se você "DIARIAMENTE" vivenciou/vivencia a situação descrita.</p> <p>42. Você encontra muitas vezes nas suas atividades as dificuldades aqui apontadas:</p> | <p>Os respondentes tiveram imensa dificuldade em classificar, o que era mais ou menos importante. Optou-se por dar outra orientação para a essa questão e incluída uma escala <i>Likert</i> de 5 proposições.</p> |
|  | 1  | 2  | 3 |   |                             |  |  |  |   |  |  |  |  |  |  |  |                         |  |  |  |              |  |  |  |   |   |
| Carga de trabalho excessiva  |  |  |   |   |                             |  |  |  |   |  |  |  |  |  |  |  |                         |  |  |  |              |  |  |  |   |   |
| Métodos de trabalhos desatualizados/ultrapassados  |  |  |   |   |                             |  |  |  |   |  |  |  |  |  |  |  |                         |  |  |  |              |  |  |  |   |   |
| Mudanças frequentes da organização do trabalho   |  |  |   |   |                             |  |  |  |   |  |  |  |  |  |  |  |                         |  |  |  |              |  |  |  |   |   |
| Objetivos poucos claros  |  |  |   |   |                             |  |  |  |   |  |  |  |  |  |  |  |                         |  |  |  |              |  |  |  |   |   |
| Outro. Qual?   |  |  |   |   |                             |  |  |  |   |  |  |  |  |  |  |  |                         |  |  |  |              |  |  |  |   |   |
| <p>45. O ambiente de trabalho era/é:</p> <p>( ) ruim</p> <p>( ) regular</p> <p>( ) satisfatório</p> <p>( ) não sei</p>   | <p>Você considera que seu ambiente de trabalho era/é:</p> <p>( ) muito ruim</p> <p>( ) ruim</p> <p>( ) regular</p> <p>( ) satisfatório</p> <p>( ) muito satisfatório</p> | <p>Nesta questão foi aumentado o número de opções, para chegar mais perto do que o respondente considera em relação ao seu ambiente de trabalho.</p> |   |   |                             |  |  |  |   |  |  |  |  |  |  |  |                         |  |  |  |              |  |  |  |   |   |
| <p>Não há</p>  | <p>Sua tarefa é mais:</p> <p>( ) repetitiva</p> <p>( ) complexa</p> <p>( ) monótona</p> <p>( ) interessante</p> <p>( ) intelectual</p> <p>( ) criativa</p>               | <p>Essa questão foi acrescentada, em função das respostas dos respondentes.</p>  |   |   |                             |  |  |  |   |  |  |  |  |  |  |  |                         |  |  |  |              |  |  |  |   |   |

**Quadro 2: Quadro de alterações após o pré-teste**

Fonte: elaborado pela autora

APÊNDICE E - QUADRO COMPARATIVO DAS ALTERAÇÕES DO RETESTE DA PESQUISA SURVEY

| Pré-teste   | Reteste  | Observação                                   |
|---|--|--|
| 1. Idade _____  | 1. Idade _____ (anos)  | Reformulado somente para melhor entendimento |
| 20. Frequência do assédio moral<br>( ) Não<br>( ) Sim, diariamente<br>( ) Sim, uma vez por semana<br>( ) Sim, várias vezes por semana   | 20. Frequência do assédio moral<br>( ) Não, não sou vítima<br>( ) Sim, diariamente<br>( ) Sim, uma vez por semana<br>( ) Sim, várias vezes por semana  | Reformulado somente para melhor compreensão  |
| 39. Sobre a criação/aplicação de políticas ou práticas de prevenção e combate ao assédio moral no Judiciário, você acredita que:<br><br>( ) ficará somente no papel<br>( ) não irá funcionar<br>( ) já é um começo<br>( ) pode inibir um pouco a prática<br>( ) funcionará se não acontecer corporativismo entre colegas<br>( ) outros. Qual? | 39. Sobre a criação/aplicação de políticas ou práticas de prevenção e combate ao assédio moral no Judiciário, você acredita que:<br><br>( ) ficará somente no papel<br>( ) não funcionará<br>( ) já é um começo<br>( ) pode inibir um pouco a prática<br>( ) funcionará se não acontecer corporativismo entre colegas<br>( ) outros. Qual? | Correção ortográfica                         |
| 43. Se o seu local de trabalho passou por uma reestruturação, isso ocorreu a quanto tempo?<br>( ) não passamos por reestruturação<br>( ) estamos passando por reestruturação no momento<br>( ) ainda será feita a reestruturação<br>( ) a menos de 2 anos<br>( ) entre 2 a 4 anos<br>( ) mais de 4 anos                                       | 43. Se o seu local de trabalho passou por uma reestruturação, isso ocorreu a quanto tempo?<br>( ) não houve reestruturação<br>( ) estamos havendo reestruturação no momento<br>( ) ainda haverá a reestruturação<br>( ) a menos de 2 anos<br>( ) entre 2 a 4 anos<br>( ) mais de 4 anos  | Correção ortográfica                         |

## APÊNDICE F - QUADRO DE CATEGORIAS E SUBCATEGORIAS

| Objeto de estudo                  | Categorias                               | Subcategorias   |
|-----------------------------------|--|---|
| ASSÉDIO MORAL NO PODER JUDICIÁRIO | Atos hostis                              | Deterioração proposital das condições de trabalho<br>Isolamento e recusa de comunicação<br>Atentado contra a dignidade<br>Violência verbal, física ou sexual.   |
|                                   | Razões da violência do agressor          | Antipatia/desrespeito com a vítima<br>Ascensão profissional do agressor<br>Ausência de reação da vítima frente às agressões<br>Ausência de valores morais do agressor<br>Dedicação/competência da vítima<br>Deficiência física/laboral da vítima<br>Deixava-se influenciar por fofocas dos subordinados<br>Despreparo profissional do agressor<br>Divergência política/ideologia<br>Intenção de substituir servidor (a)<br>Inveja<br>Medo de perder o cargo<br>Mostrar quem manda/prepotência/arrogância<br>Orientação sexual da vítima<br>Reação da Vítima<br>Postura submissa do assediado<br>Vingança por ter sido vítima de assédio<br>Tratamento desigual entre servidores |
|                                   | Consequências do assédio moral           | Para o servidor<br>Para o Poder Judiciário<br>Para o Instituto de Previdência dos servidores<br>Para a sociedade  |
|                                   | Dificuldades encontradas no trabalho     | Boicote<br>Competitividade<br>Divergência entre instruções publicada e execução<br>Falta de material/equipamento/móveis<br>Infraestrutura inadequada/pequena<br>Número de servidores insuficiente<br>Rotatividade de servidor comissionado  |
|                                   | Reação da chefia frente ao assédio moral | Assediador é amigo<br>Complacência da chefia com o assediador<br>Omissão da chefia  |
|                                   | Razões porque os assediados              | Medo da impunidade do agressor<br>Medo de se prejudicar na sua carreira   |



|                                |   |
|--------------------------------|---|
| não reagem                     | Medo de ser a próxima vítima<br>Medo do que piora ainda mais a situação<br>Questão financeira   |
| Aspectos positivos do trabalho | Apoio mútuo entre as vítimas de assédio<br>Boa remuneração<br>Carga horária<br>Condições de trabalho excelente (móveis/equipamentos/infraestrutura/informação)<br>Estabilidade/segurança no cargo<br>Liberdade para expor as ideias/criatividade;tomada de decisão<br>Melhoria após mudança<br>Oportunidade de experiência/crescimento e qualificação profissional<br>Parceria entre colegas/companheirismo/respeito<br>Pontualidade no recebimento dos vencimentos<br>Satisfação do servidor na área que trabalha<br>Satisfação em servir a sociedade<br>Sem aspecto positivo<br>Tarefas bem definidas |
| Abuso de autoridade/poder      |   |

## APÊNDICE G - OCORRÊNCIAS DA SUBCATEGORIA DETERIORAÇÃO PROPOSITAL DAS CONDIÇÕES DE TRABALHO

| Ocorrências da subcategoria Deterioração proposital das condições de trabalho |   |  |             |   |
|---|---|--|-------------|---|
| Categoria   | Subcategoria                                      | Descrição dos atos hostis  | ocorrências | Respondentes  |
| ATOS HOSTIS   | DETERIORAÇÃO PROPOSITAL DAS CONDIÇÕES DE TRABALHO | Controle e pressão sobre o servidor  | 35          | S12, S21, S21, S21, S23, S37, S41, S63, S65, S65, S67, S67, S68, S85, S88, S102, S104, S108, S110, S116, S123, S128, S130, S133, S135, S136, S145, S151, S151, S152, S163, S163, S164, S192, S194 |
|   |   | Forçar a transferência/transferir/demissão do servidor ou transferi-lo       | 28          | S7, S9, S19, S20, S28, S66, S79, S80, S86, S87, S89, S95, S96, S100, S110, S127, S128, S145, S152, S153, S175, S176, S179, S189, S192, S196, S197, S198.  |
|   |   | Pressão no cumprimento de metas  | 28          | S14, S14, S19, S23, S41, S49, S52, S52, S52, S64, S65, S71, S71, S79, S79, S95, S95, S117, S118, S130, S160, S163, S163, S164, S164, S164, S184, S192,  |
|   |   | Obrigar o servidor a trabalhar longos períodos fora do horário de expediente | 20          | S21, S21, S39, S39, S48, S49, S52, S53, S57, S63, S79, S81, S96, S101, S104, S139, S163, S164, S173, S196   |

|   |    |  |
|---|----|--|
| Impedir ou ignorar direitos do servidor                             | 16 | S36, S46, S49, S52, S67, S69, S73, S95, S104, S104, S123, S151, S151, S164, S164, S196 |
| Sobrecarga de trabalho  | 12 | S19, S23, S39, S89, S94, S130, S130, S143, S164, S168, S169, S169                      |
| Críticas exageradas ou injustas                                     | 11 | S3, S19, S25, S37, S60, S65, S79, S94, S149, S181, S169,                               |
| Tratamento desigual entre servidores                                | 8  | S89, S113, S126, S130, S130, S135, S163, S163  |
| Passar instruções confusas  | 7  | S13, S19, S46, S90, S96, S99, S104   |
| Retirar objetos de trabalho (mesa, cadeira, telefone, veículo, etc) | 7  | S46, S64, S67, S91, S161, S172, S196   |
| Impedir a transferência do servidor                                 | 6  | S3, S26, S87, S104, S129, S169   |
| Deixar servidor ocioso ou sem atribuição                            | 6  | S41, S80, S102, S104, S161, S172   |
| Atribuir tarefas superiores ou inferiores às competências           | 6  | S3, S18, S19, S67, S96, S153   |
| Tirar autonomia ou competência                                      | 5  | S19, S104, S104, S104, S175  |
| Desqualificar o trabalho do servidor                                | 4  | S3, S36, S145, S175  |
| Impedir a progressão do servidor                                    | 3  | S57, S119, S182,   |
| Exigir tarefas com prazos impossíveis de serem cumpridos            | 3  | s8, S48, S113  |
| Dar indicação ou exigir que o servidor peça transferência do setor  | 2  | S8, S197   |
| Deixar de transmitir informações úteis para a realização de tarefas | 2  | S13, S52   |
| Contestar sistematicamente todas as decisões                        | 2  | S71, S153  |
| Delegar tarefas impossíveis de serem cumpridas                      | 2  | S12, S66   |
| Ignorar problemas de saúde ou recomendações médicas                 | 2  | S104, S122   |
| Impedir qualificação profissional                                   | 2  | S71, S87   |
| Omissão por falta de competência                                    | 1  | S89  |

|  |   |   |     |
|--|---|---|-----|
|  | Atribuir atividades prejudiciais a saúde ou perigosas | 1 | S82 |
|--|---|---|-----|

## APÊNDICE H - OCORRÊNCIAS DA SUBCATEGORIA ATENTADO CONTRA A DIGNIDADE

| Ocorrências da subcategoria atentado contra a dignidade |                           |   |             |  |
|---|---------------------------|---|-------------|--|
| Categoria   | subcategoria              | Descrição dos atos hostis   | ocorrências | Respondentes   |
| ATOS HOSTIS   | ATENTADO CONTRA DIGNIDADE | Desqualificar/desrespeitar e humilhar o servidor na frente de colegas | 70          | S2, S3, S8, S12, S14, S14, S20, S21, S25, S29, S36, S37, S37, S37, S37, S38, S39, S42, S64, S66, S67, S68, S70, S71, S75, S78, S81, S89, S94, S102, S104, S111, S111, S111, S111, S111, S114, S116, S117, S120, S123, S124, S126, S130, S133, S134, S136, S145, S148, S149, S151, S152, S153, S155, S167, S173, S176, S182, S189, S192, S193, S193, S193, S195, S196, S196, S197, S197, S197, S198 |
|   |                           | Fazer insinuações desqualificativas ou desdenhosas                    | 19          | S13, S22, S70, S70, S83, S96, S106, S118, S120, S123, S125, S130, S134, S136, S145, S151, S151, S153, S174   |
|   |                           | Discriminação/preconceito   | 8           | S12, S20, S36, S41, S102, S126, S149, S159   |
|   |                           | Chacotas  | 5           | S24, S65, S112, S125, S174   |
|   |                           | Espalhar boatos sobre vida pessoal/financeira/sexual/amorosa          | 3           | S70, S70, S104   |
|   |                           | Gestos de desprezo  | 3           | S81, S197, S198  |
|   |                           | Atitudes/conchavos para impedir a defesa da vítima                    | 2           | S18, S151  |
|   |                           | Zombar da opção sexual  | 2           | S191, S193   |

Fonte: elaborado pela autora a partir da classificação de Hirigoyen (2009)

## APÊNDICE I - OCORRÊNCIAS DA SUBCATEGORIA ISOLAMENTO E RECURSA DE COMUNICAÇÃO

| Ocorrências da subcategoria Isolamento e Recusa de Comunicação |   |  |                    |  |
|--|---|--|--------------------|--|
| <b>Categoria</b>   | <b>subcategoria</b>                       | <b>Descrição dos atos hostis</b>                     | <b>ocorrências</b> | <b>Respondentes</b>  |
| <b>ATOS HOSTIS</b>   | <b>ISOLAMENTO E RECUSA DE COMUNICAÇÃO</b> | Comunicação agressiva, intolerante e ríspida         | 13                 | S3, S7, S25, S26, S51, S57, S117, S145, S151, S162, S172, S195, S197 |
|  |   | Isolar o servidor                                    | 8                  | S11, S41, S44, S70, S87, S104, S159, S196                            |
|  |   | Ignorar o servidor                                   | 6                  | S3, S7, S20, S71, S176, S198   |
|  |   | Recusar de comunicação                               | 2                  | S3, S104   |
|  |   | Comunicar-se somente por escrito ou por outra pessoa | 1                  | S145   |
|  |   | Proibir de circular no setor                         | 1                  | S196   |

## APÊNDICE J - OCORRÊNCIAS DA SUBCATEGORIA AMEAÇAS VERBAIS, FÍSICAS E SEXUAIS

| Ocorrências da subcategoria Ameaças Verbais, Físicas e Sexuais |                                     |  |             |   |
|--|-------------------------------------|--|-------------|---|
| Categoria  | subcategoria                        | Descrição dos atos hostis              | ocorrências | Respondentes  |
| ATOS HOSTIS  | AMEAÇAS VERBAIS, FÍSICAS E SEXUAIS. | Ameaças Profissionais                  | 19          | S5, S9, S26, S28, S31, S37, S37, S48, S63, S64, S91, S99, S108, S130, S160, S164, S189, S192, S194, |
|  |                                     | Insultar                               | 14          | S18, S24, S37, S65, S71, S100, S111, S126, S126, S133, S145, S172, S192, S197                       |
|  |                                     | Falar aos gritos com o(s) servidor(es) | 13          | S31, S66, S86, S108, S114, S133, S134, S143, S145, S149, S172, S196, S196                           |
|  |                                     | Perseguir dentro e fora do órgão       | 5           | S41, S83, S107, S116, S136  |
|  |                                     | Assediar sexualmente                   | 3           | S22, S119, S169   |
|  |                                     | Violar e-mail, correspondência         | 1           | S163  |
|  |                                     | Ameaçar com violência física           | 1           | S78   |

## APÊNDICE K- ASPECTOS POSITIVOS NO TRABALHO

| Ocorrências da categoria Aspectos positivos no trabalho |   |             |   |
|---|---|-------------|---|
| Categoria   | Subcategoria  | ocorrências | Respondentes  |
| <b>ASPECTOS POSITIVOS</b>                               | Parceria entre colegas/companherismo/respeito                                   | 60          | S4, S13, S14, S22, S25, S26, S35, S39, S40, S47, S49, S51, S56, S57, S62, S68, S69, S74, S75, S76, S79, S80, S82, S86, S88, S93, S96, S99, S101, S102, S105, S107, S109, S115, S130, S132, S133, S135, S140, S141, S149, S150, S153, S158, S160, S163, S170, S172, S177, S178, S179, S180, S182, S185, S186, S187, S188, S189, S190, S196 |
|   | Condições de trabalho excelente (móveis/equipamentos/infraestrutura/informação) | 31          | S3, S4, S10, S12, S21, S25, S31, S33, S35, S41, S47, S54, S62, S71, S73, S75, S89, S91, S99, S112, S113, S124, S133, S139, S154, S158, S160, S187, S189, S192, S193   |
|   | Oportunidade de experiência/crescimento e qualificação profissional             | 26          | S10, S45, S48, S54, S61, S63, S65, S70, S76, S77, S84, S90, S95, S103, S104, S108, S110, S117, S123, S133, S158, S162, S168, S174, S181, S183   |
|   | Satisfação em servir a sociedade  | 25          | S8, S19, S24, S42, S52, S57, S60, S78, S85, S94, S100, S103, S118, S128, S129, S131, S136, S148, S163, S168, S173, S181, S191, S192, S195,  |
|   | Liberdade para expor as ideias/criatividade/tomada de decisão                   | 19          | S6, S7, S14, S23, S28, S41, S43, S45, S58, S67, S97, S103, S114, S122, S138, S158, S137, S146, S159   |
|   | Satisfação do servidor na área que trabalha                                     | 18          | S2, S20, S24, S36, S37, S39, S44, S83, S98, S102, S114, S125, S126, S127, S143, S151, S184, S191  |
|   | Boa remuneração   | 12          | S5, S35, S36, S37, S89, S100, S120, S128, S152, S154, S163, S169  |



|   |    |  |
|---|----|--|
| Sem aspecto positivo                        | 12 | S9, S53, S59, S64, S92, S119, S155, S161, S164, S165, S167, S171 |
| Estabilidade/segurança                      | 5  | S5, S41, S152, S162, S169,                                       |
| Carga horária                               | 2  | S192, S194   |
| Pontualidade no recebimento dos vencimentos | 2  | S10, S147  |
| Tarefas bem definidas                       | 1  | S116   |
| Apoio mútuo entre as vítimas de assédio     | 1  | S23  |

## APÊNDICE L – CONSEQUÊNCIAS DO ASSÉDIO MORAL

| Consequências do assédio moral |                 |  |             |  |
|--------------------------------|-----------------|--|-------------|--|
| Categoria                      | subcategoria    | Descrição das consequências                    | ocorrências | Respondentes   |
| CONSEQUÊNCIAS DO ASSÉDIO MORAL | PARA O SERVIDOR | Adoecimento                                    | 74          | S2, S3, S8, S9, S9, S14, S19, S21, S21, S22, S23, S24, S26, S26, S35, S36, S37, S39, S39, S41, S46, S57, S58, S63, S64, S65, S67, S70, S78, S85, S86, S88, S88, S91, S94, S101, S104, S104, S111, S113, S118, S120, S122, S123, S124, S126, S128, S130, S130, S133, S136, S145, S149, S151, S154, S161, S163, S165, S168, S169, S169, S170, S172, S175, S181, S183, S185, S185, S191, S192, S193, S196, S196, S197 |
|                                |                 | Falta de motivação/desânimo/insatisfação       | 31          | S7, S52, S60, S64, S74, S80, S83, S87, S87, S102, S106, S116, S119, S122, S123, S123, S130, S145, S152, S162, S163, S167, S169, S169, S169, S173, S176, S181, S184, S189, S193   |
|                                |                 | Abuso ao ambiente de trabalho                  | 15          | S7, S7, S9, S18, S20, S28, S60, S63, S64, S78, S116, S175, S181, S197, S197  |
|                                |                 | Problemas familiares                           | 12          | S19, S39, S46, S52, S57, S94, S101, S104, S113, S133, S164, S192   |
|                                |                 | Sentir-se humilhado/envergonhado/indignado     | 9           | S2, S3, S5, S44, S70, S102, S119, S171, S174   |
|                                |                 | Sentir-se incapaz/impotente                    | 8           | S70, S70, S95, S102, S161, S169, S170, S196  |
|                                |                 | Isolamento                                     | 6           | S9, S31, S70, S123, S175, S182   |
|                                |                 | Insegurança                                    | 5           | S28, S28, S143, S169, S173   |
|                                |                 | Perda da autoestima                            | 3           | S18, S101, S136  |
|                                |                 | Culpar-se pela situação de assédio             | 1           | S70  |
|                                |                 | Dificuldade de executar as tarefas no trabalho | 1           | S46  |
|                                |                 | Envolvimento com drogas ilícitas               | 1           | S193   |
|                                |                 | Solidão  | 1           | S154   |

|  |                                  |                               |   |                                     |
|--|----------------------------------|-------------------------------|---|-------------------------------------|
|  | <b>PARA PODER<br/>JUDICIÁRIO</b> | licença médica                | 6 | S26, S57, S118, S191, S193,<br>S197 |
|  |                                  | Ambiente de trabalho hostil   | 5 | S39, S39, S70, S145, S149           |
|  |                                  | Perda da qualidade do serviço | 5 | S39, S39, S67, S121, S133           |

### APÊNDICE M - COMPONENTES DA MATRIZ RODADA – ATOS HOSTIS

| Rotated Component Matrix <sup>a</sup>  | Component |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
|--|-----------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
|  | 1         | 2    | 3    | 4    | 5    | 6    | 7    | 8    | 9    | 10   | 11   |
| Determinava/determina a realização de trabalhos urgentes sem nenhuma necessidade   | ,779      | ,221 | ,032 | ,143 | -    | ,217 | ,112 | -    | -    | ,208 | ,103 |
| Houve/há supervisão excessiva de seu trabalho                                      | ,762      | ,155 | ,166 | ,076 | ,063 | ,121 | ,159 | ,070 | ,172 | ,039 | ,143 |
| Dava/dá instruções confusas e imprecisas   | ,748      | ,251 | ,135 | ,186 | -    | ,034 | ,019 | ,111 | ,076 | ,185 | -    |
| Atribuía/atribui a você "erros" inexistentes                                       | ,739      | ,087 | ,118 | ,094 | ,014 | ,100 | ,151 | ,006 | ,304 | ,181 | -    |
| Recebeu críticas constantes ao seu trabalho ou esforço.                            | ,730      | ,264 | ,180 | ,141 | -    | ,131 | -    | ,286 | ,058 | ,009 | ,130 |
| Determinava/determina tarefas superiores ao seu cargo                              | ,717      | ,123 | ,034 | -    | ,007 | ,113 | ,068 | -    | -    | ,082 | -    |
| Foi/é exposto a uma carga excessiva de trabalho e metas                            | ,712      | ,298 | ,166 | -    | ,008 | ,156 | -    | ,187 | ,111 | ,151 | -    |
| Foram/são atribuídas atividades com prazos impossíveis de serem cumpridos          | ,709      | ,222 | ,168 | ,002 | ,058 | ,199 | ,075 | ,122 | ,052 | ,151 | ,076 |
| Bloqueava/bloqueia o andamento de seus trabalhos                                   | ,680      | ,028 | ,195 | ,211 | ,050 | ,199 | ,075 | -    | ,112 | ,054 | -    |
| Impunha/impõe horários injustificados  | ,656      | ,094 | ,174 | ,001 | ,076 | ,002 | ,180 | ,229 | ,103 | -    | ,103 |
| Induziram/induzem você a erros   | ,626      | ,317 | ,149 | ,350 | ,076 | ,002 | ,180 | ,229 | ,103 | -    | ,095 |
| Suas opiniões e pontos de vista foram/são ignorados                                | ,622      | ,159 | ,318 | ,323 | ,209 | ,107 | -    | ,299 | ,041 | ,177 | ,042 |
| Retiraram/retiram a sua autonomia de trabalho                                      | ,615      | ,160 | ,292 | ,331 | ,057 | ,047 | ,024 | ,321 | ,043 | -    | ,035 |
| Determinava/determina a realização de atividade abaixo do seu nível de competência | ,582      | ,112 | ,095 | ,411 | ,020 | ,048 | -    | -    | -    | -    | ,129 |
| Reteve/retém informações que podem afetar seu desempenho no trabalho               | ,580      | ,093 | ,194 | ,378 | ,215 | -    | ,038 | ,046 | ,159 | ,223 | ,146 |
| Você foi/é constantemente lembrado dos seus erros e omissões                       | ,576      | ,422 | ,267 | ,067 | ,098 | ,017 | ,275 | ,083 | ,155 | ,147 | ,075 |
| Obrigava/obriga a efetuar trabalhos que possam causar danos a sua saúde            | ,528      | ,148 | ,320 | ,014 | ,017 | ,266 | ,053 | ,128 | -    | ,135 | ,263 |
| Foi/ é interrompido constantemente em reuniões ou diálogos                         | ,526      | ,053 | ,297 | ,265 | ,248 | ,253 | ,000 | ,364 | ,113 | -    | -    |
|  |           |      |      |      |      |      |      |      |      | ,015 | ,002 |

| Rotated Component Matrix   | Component |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
|--|-----------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
|  | 1         | 2    | 3    | 4    | 5    | 6    | 7    | 8    | 9    | 10   | 11   |
| Foram/são feitos comentários ofensivos e insultos sobre sua vida privada.  | ,242      | ,709 | ,133 | ,070 | ,347 | ,147 | ,015 | ,124 | ,069 | ,135 | -    |
| Foram/são feitos comentários ofensivos e insultos sobre suas atitudes e comportamentos no trabalho.              | ,348      | ,651 | ,296 | ,115 | ,150 | ,109 | ,229 | ,079 | ,061 | ,003 | ,107 |
| Foi submetido a excessivas provocações e sarcasmos.  | ,331      | ,650 | ,305 | ,151 | ,204 | ,086 | ,052 | ,075 | ,083 | ,212 | ,044 |
| Pessoas com as quais você não tem intimidade lhe aplicaram/aplicam brincadeiras de mau gosto.                    | ,277      | ,641 | ,260 | ,021 | ,250 | ,118 | -    | ,052 | ,017 | ,092 | ,083 |
| Insinuava/insinua e fazia/faz correr o boato de que você estava/está com problema mental, financeiro ou familiar | ,145      | ,621 | ,166 | ,171 | ,186 | -    | ,222 | ,334 | ,187 | ,098 | -    |
| Fazia/faz comentários ofensivos e insultos sobre a sua pessoa (seus hábitos, suas origens).                      | ,341      | ,620 | ,284 | ,000 | ,044 | ,153 | ,251 | -    | ,072 | ,014 | ,164 |
| Proibia/proíbe seus colegas de se relacionar com você (falar, almoçar, etc)                                      | ,267      | ,553 | ,076 | ,197 | ,204 | ,260 | ,175 | ,142 | ,186 | ,077 | ,017 |
| Fizeram/fazem estragos em seus objetos pessoais (ex.: automóvel, mesa de trabalho).                              | ,018      | ,503 | ,031 | ,065 | -    | ,023 | ,229 | -    | ,303 | -    | ,235 |
| Desmoralizava/desmoraliza-o junto aos colegas  | ,374      | ,496 | ,332 | ,055 | ,183 | ,246 | ,199 | ,396 | ,087 | ,084 | -    |
| Foi/ é alvo de agressividade (ou raiva) gratuita.  | ,269      | ,491 | ,412 | ,235 | ,096 | ,383 | -    | ,041 | ,129 | ,101 | ,117 |
| Foi/é recebido com uma reação hostil quando você se aproximou.   | ,189      | ,319 | ,767 | ,131 | ,055 | ,213 | -    | ,052 | ,070 | ,054 | ,059 |
| Agredia/agride você verbalmente somente quando estava/está a sós com ele.  | ,184      | ,168 | ,653 | ,023 | ,029 | ,243 | ,204 | ,217 | ,128 | ,186 | ,178 |
| Ignorava/ignora sua presença.  | ,396      | ,245 | ,619 | ,351 | ,054 | -    | ,012 | ,117 | ,012 | ,120 | -    |
| Não o cumprimentava/cumprimenta e não falava/fala com você.  | ,314      | ,248 | ,618 | ,397 | ,079 | ,054 | ,013 | ,163 | ,059 | ,056 | -    |
| Tinha/tem atitudes constantes que prejudicava/prejudica sua saúde  | ,453      | ,328 | ,556 | ,078 | ,236 | ,175 | ,166 | ,156 | ,011 | ,077 | ,110 |
| Sofreu/sofre ameaças profissionais e pessoais  | ,259      | ,416 | ,553 | ,052 | ,091 | ,163 | ,378 | -    | ,190 | -    | -    |
| Não lhe dava/dá qualquer ocupação (não lhe passava/passa as tarefas  | ,250      | ,056 | ,027 | ,633 | ,019 | ,210 | ,166 | -    | ,112 | ,120 | ,225 |
| Atividades de sua responsabilidade foram/são retiradas ou substituídas por tarefas mais desagradáveis            | ,530      | ,042 | ,223 | ,580 | ,161 | ,005 | ,003 | ,200 | ,092 | -    | ,059 |
| Tenta ou tentou transferir você do setor para deixá-lo isolado   | ,194      | ,222 | ,376 | ,528 | ,002 | ,044 | ,135 | ,162 | ,022 | ,427 | ,077 |



## APÊNDICE N - TOTAL DE VARIÂNCIA EXPLICADA DOS ATOS HOSTIS

Total Variance Explained dos atos hostis

| Component | Initial Eigenvalues |               |              | Extraction Sums of Squared Loadings |               |              | Rotation Sums of Squared Loadings |               |              |
|-----------|---------------------|---------------|--------------|-------------------------------------|---------------|--------------|-----------------------------------|---------------|--------------|
|           | Total               | % of Variance | Cumulative % | Total                               | % of Variance | Cumulative % | Total                             | % of Variance | Cumulative % |
| 1         | 26,872              | 42,653        | 42,653       | 26,872                              | 42,653        | 42,653       | 11,711                            | 18,589        | 18,589       |
| 2         | 3,676               | 5,834         | 48,488       | 3,676                               | 5,834         | 48,488       | 6,558                             | 10,410        | 29,000       |
| 3         | 2,178               | 3,458         | 51,945       | 2,178                               | 3,458         | 51,945       | 5,867                             | 9,312         | 38,312       |
| 4         | 2,023               | 3,212         | 55,157       | 2,023                               | 3,212         | 55,157       | 3,763                             | 5,973         | 44,284       |
| 5         | 1,756               | 2,788         | 57,945       | 1,756                               | 2,788         | 57,945       | 3,111                             | 4,937         | 49,222       |
| 6         | 1,613               | 2,561         | 60,505       | 1,613                               | 2,561         | 60,505       | 2,859                             | 4,539         | 53,761       |
| 7         | 1,412               | 2,242         | 62,747       | 1,412                               | 2,242         | 62,747       | 2,500                             | 3,968         | 57,728       |
| 8         | 1,285               | 2,040         | 64,788       | 1,285                               | 2,040         | 64,788       | 2,372                             | 3,765         | 61,494       |
| 9         | 1,236               | 1,963         | 66,750       | 1,236                               | 1,963         | 66,750       | 1,941                             | 3,082         | 64,575       |
| 10        | 1,138               | 1,807         | 68,557       | 1,138                               | 1,807         | 68,557       | 1,868                             | 2,965         | 67,540       |
| 11        | 1,095               | 1,738         | 70,294       | 1,095                               | 1,738         | 70,294       | 1,735                             | 2,754         | 70,294       |
| 12        | ,999                | 1,586         | 71,881       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 13        | ,935                | 1,483         | 73,364       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 14        | ,923                | 1,466         | 74,830       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 15        | ,871                | 1,383         | 76,213       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 16        | ,851                | 1,351         | 77,564       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 17        | ,787                | 1,249         | 78,812       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 18        | ,745                | 1,183         | 79,995       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 19        | ,677                | 1,074         | 81,070       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 20        | ,658                | 1,045         | 82,115       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 21        | ,638                | 1,012         | 83,127       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 22        | ,613                | ,973          | 84,100       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 23        | ,566                | ,898          | 84,998       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 24        | ,559                | ,888          | 85,886       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 25        | ,539                | ,855          | 86,741       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 26        | ,530                | ,841          | 87,582       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 27        | ,475                | ,753          | 88,336       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 28        | ,459                | ,728          | 89,063       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 29        | ,436                | ,692          | 89,755       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 30        | ,416                | ,660          | 90,416       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 31        | ,408                | ,647          | 91,063       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 32        | ,378                | ,600          | 91,663       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 33        | ,370                | ,587          | 92,249       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 34        | ,332                | ,526          | 92,776       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 35        | ,316                | ,502          | 93,278       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 36        | ,297                | ,472          | 93,749       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 37        | ,296                | ,469          | 94,219       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 38        | ,273                | ,433          | 94,652       |                                     |               |              |                                   |               |              |

|    |      |      |         |  |  |  |  |  |
|----|------|------|---------|--|--|--|--|--|
| 39 | ,263 | ,417 | 95,069  |  |  |  |  |  |
| 40 | ,256 | ,406 | 95,475  |  |  |  |  |  |
| 41 | ,241 | ,382 | 95,857  |  |  |  |  |  |
| 42 | ,237 | ,376 | 96,233  |  |  |  |  |  |
| 43 | ,210 | ,334 | 96,566  |  |  |  |  |  |
| 44 | ,194 | ,307 | 96,874  |  |  |  |  |  |
| 45 | ,185 | ,294 | 97,168  |  |  |  |  |  |
| 46 | ,179 | ,284 | 97,452  |  |  |  |  |  |
| 47 | ,158 | ,252 | 97,703  |  |  |  |  |  |
| 48 | ,147 | ,233 | 97,936  |  |  |  |  |  |
| 49 | ,137 | ,217 | 98,153  |  |  |  |  |  |
| 50 | ,128 | ,203 | 98,356  |  |  |  |  |  |
| 51 | ,122 | ,193 | 98,549  |  |  |  |  |  |
| 52 | ,117 | ,186 | 98,735  |  |  |  |  |  |
| 53 | ,108 | ,171 | 98,905  |  |  |  |  |  |
| 54 | ,094 | ,149 | 99,055  |  |  |  |  |  |
| 55 | ,089 | ,142 | 99,197  |  |  |  |  |  |
| 56 | ,084 | ,133 | 99,330  |  |  |  |  |  |
| 57 | ,078 | ,124 | 99,454  |  |  |  |  |  |
| 58 | ,073 | ,115 | 99,569  |  |  |  |  |  |
| 59 | ,069 | ,109 | 99,678  |  |  |  |  |  |
| 60 | ,062 | ,098 | 99,776  |  |  |  |  |  |
| 61 | ,053 | ,083 | 99,860  |  |  |  |  |  |
| 62 | ,047 | ,075 | 99,934  |  |  |  |  |  |
| 63 | ,041 | ,066 | 100,000 |  |  |  |  |  |

Extraction Method: Principal Component Analysis.



## APÊNDICE O - TOTAL DE VARIÂNCIA EXPLICADA REFERENTE ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO, GESTÃO E CONDIÇÕES FÍSICA

Total Variance Explained - Organização do trabalho, Gestão e Condições físicas

| Component | Initial Eigenvalues |               |              | Extraction Sums of Squared Loadings |               |              | Rotation Sums of Squared Loadings |               |              |
|-----------|---------------------|---------------|--------------|-------------------------------------|---------------|--------------|-----------------------------------|---------------|--------------|
|           | Total               | % of Variance | Cumulative % | Total                               | % of Variance | Cumulative % | Total                             | % of Variance | Cumulative % |
| 1         | 3,880               | 24,253        | 24,253       | 3,880                               | 24,253        | 24,253       | 2,610                             | 16,313        | 16,313       |
| 2         | 2,223               | 13,892        | 38,146       | 2,223                               | 13,892        | 38,146       | 2,260                             | 14,126        | 30,440       |
| 3         | 1,341               | 8,383         | 46,529       | 1,341                               | 8,383         | 46,529       | 2,002                             | 12,512        | 42,952       |
| 4         | 1,179               | 7,366         | 53,895       | 1,179                               | 7,366         | 53,895       | 1,654                             | 10,338        | 53,290       |
| 5         | 1,042               | 6,511         | 60,406       | 1,042                               | 6,511         | 60,406       | 1,139                             | 7,116         | 60,406       |
| 6         | ,943                | 5,894         | 66,300       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 7         | ,839                | 5,246         | 71,546       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 8         | ,754                | 4,712         | 76,259       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 9         | ,678                | 4,240         | 80,498       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 10        | ,662                | 4,138         | 84,636       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 11        | ,526                | 3,285         | 87,922       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 12        | ,500                | 3,122         | 91,044       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 13        | ,462                | 2,885         | 93,929       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 14        | ,375                | 2,344         | 96,273       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 15        | ,325                | 2,030         | 98,303       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 16        | ,271                | 1,697         | 100,000      |                                     |               |              |                                   |               |              |

## APÊNDICE P - COMPONENTES DA MATRIZ RODADA – ORGANIZAÇÃO, GESTÃO, CONDIÇÕES FÍSICAS

Rotated Component Matrix - Organização, Gestão, condições físicas

|   | Component |       |       |       |       |
|---|-----------|-------|-------|-------|-------|
|   | 1         | 2     | 3     | 4     | 5     |
| Objetivos poucos claros   | ,848      | -,097 | ,100  | ,041  | ,034  |
| Métodos de trabalhos desatualizados/ultrapassados   | ,788      | -,107 | ,227  | ,071  | -,065 |
| Mudanças frequentes da organização do trabalho  | ,769      | -,033 | ,151  | ,153  | ,066  |
| A iluminação do local de trabalho era/é adequada  | ,044      | ,740  | -,103 | -,076 | ,031  |
| As tarefas eram/são bem definidas, cada um sabia/sabe o que deve fazer                                | -,244     | ,727  | ,191  | ,160  | -,125 |
| A organização do local de trabalho favorecia/favorece o bom trabalho                                  | -,001     | ,677  | -,347 | -,031 | ,249  |
| O local de trabalho era/é suficientemente tranquilo para execução de um trabalho satisfatório         | -,119     | ,669  | -,420 | ,100  | ,169  |
| O local de trabalho era/é tumultuado, barulhento, prejudicando a execução de um trabalho satisfatório | ,355      | -,055 | ,656  | -,179 | ,046  |
| A organização do local de trabalho era/é desfavorável a execução de um bom trabalho                   | ,188      | -,218 | ,641  | ,103  | ,116  |
| O local de trabalho era/é pequeno, com muitas mesas e armários com processos.                         | ,085      | -,083 | ,623  | ,305  | -,105 |
| O número de servidores era/é insuficiente   | ,082      | ,255  | ,036  | ,709  | -,043 |
| Horário não eram/são respeitados  | ,097      | -,115 | ,161  | ,704  | ,111  |
| O meu local de trabalho passou/passa por um período de reestruturação ou qualidade total              | -,060     | ,198  | ,114  | ,044  | ,875  |
| As tarefas não eram/são bem definidas   | ,328      | -,262 | -,299 | ,414  | ,319  |
| Carga de trabalho excessiva   | ,538      | ,102  | ,240  | ,435  | -,228 |
| Havia/há uma competição grande entre os servidores  | ,130      | -,057 | ,397  | ,291  | ,248  |

## APÊNDICE Q - TOTAL DE VARIÂNCIA EXPLICADA REFERENTE SINTOMAS

### Total Variance Explained - Sintomas

| Component | Initial Eigenvalues |               |              | Extraction Sums of Squared Loadings |               |              | Rotation Sums of Squared Loadings |               |              |
|-----------|---------------------|---------------|--------------|-------------------------------------|---------------|--------------|-----------------------------------|---------------|--------------|
|           | Total               | % of Variance | Cumulative % | Total                               | % of Variance | Cumulative % | Total                             | % of Variance | Cumulative % |
| 1         | 18,838              | 53,822        | 53,822       | 18,838                              | 53,822        | 53,822       | 9,375                             | 26,786        | 26,786       |
| 2         | 1,935               | 5,529         | 59,351       | 1,935                               | 5,529         | 59,351       | 8,178                             | 23,367        | 50,153       |
| 3         | 1,334               | 3,812         | 63,163       | 1,334                               | 3,812         | 63,163       | 3,846                             | 10,988        | 61,141       |
| 4         | 1,135               | 3,243         | 66,406       | 1,135                               | 3,243         | 66,406       | 1,843                             | 5,265         | 66,406       |
| 5         | ,996                | 2,845         | 69,251       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 6         | ,962                | 2,749         | 72,000       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 7         | ,821                | 2,347         | 74,347       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 8         | ,726                | 2,075         | 76,421       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 9         | ,665                | 1,900         | 78,322       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 10        | ,656                | 1,873         | 80,195       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 11        | ,633                | 1,808         | 82,003       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 12        | ,542                | 1,547         | 83,550       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 13        | ,520                | 1,485         | 85,035       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 14        | ,448                | 1,280         | 86,316       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 15        | ,443                | 1,264         | 87,580       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 16        | ,404                | 1,155         | 88,735       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 17        | ,366                | 1,047         | 89,782       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 18        | ,341                | ,973          | 90,755       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 19        | ,324                | ,927          | 91,682       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 20        | ,318                | ,909          | 92,591       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 21        | ,284                | ,811          | 93,401       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 22        | ,271                | ,774          | 94,175       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 23        | ,256                | ,730          | 94,906       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 24        | ,218                | ,623          | 95,528       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 25        | ,209                | ,598          | 96,126       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 26        | ,190                | ,543          | 96,669       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 27        | ,186                | ,531          | 97,200       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 28        | ,160                | ,458          | 97,658       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 29        | ,154                | ,441          | 98,100       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 30        | ,136                | ,388          | 98,487       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 31        | ,132                | ,377          | 98,864       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 32        | ,118                | ,337          | 99,201       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 33        | ,109                | ,312          | 99,513       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 34        | ,097                | ,278          | 99,790       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 35        | ,073                | ,210          | 100,000      |                                     |               |              |                                   |               |              |

## APÊNDICE R - COMPONENTES DA MATRIZ RODADA – SINTOMAS

| Rotated Component Matrix - Sintomas<br>causados pelo assédio moral                              | Component |      |       |       |
|---|-----------|------|-------|-------|
|   | 1         | 2    | 3     | 4     |
| Estresse  | ,796      | ,337 | ,106  | ,133  |
| Sentimento de inutilidade   | ,765      | ,143 | ,285  | -,032 |
| Insegurança   | ,759      | ,340 | ,264  | ,124  |
| Ansiedade   | ,747      | ,440 | -,002 | ,217  |
| Indecisão   | ,744      | ,129 | ,310  | ,152  |
| Angústia  | ,744      | ,404 | ,131  | ,201  |
| Irritação constante   | ,723      | ,473 | ,113  | ,156  |
| Insônia, alterações no sono, pesadelo ou sonolência excessiva                                   | ,712      | ,515 | ,194  | ,067  |
| Palpitações, tremores   | ,358      | ,747 | ,286  | ,224  |
| Crises de choro   | ,281      | ,741 | ,222  | ,003  |
| Tentativa de suicídio   | ,147      | ,085 | ,714  | ,178  |
| Disfunção erétil (homens)   | ,148      | ,092 | ,175  | ,744  |
| Cansaço exagerado   | ,652      | ,496 | ,070  | ,185  |
| Perda do senso de humor   | ,647      | ,419 | ,251  | ,157  |
| Mal-estar físico e mental   | ,646      | ,508 | ,309  | ,074  |
| Dor de cabeça   | ,644      | ,544 | ,043  | ,065  |
| Isolamento, tristeza, redução da capacidade de se relacionar com outras pessoas, fazer amizades | ,541      | ,540 | ,386  | -,011 |
| Diminuição da capacidade de concentração e memorização  | ,522      | ,373 | ,406  | ,084  |
| Falta de apetite  | ,481      | ,346 | ,466  | -,066 |
| Sede de vingança  | ,424      | ,363 | ,367  | ,128  |
| Tonturas  | ,298      | ,714 | ,314  | ,029  |
| Distúrbios digestivos   | ,343      | ,698 | ,154  | ,149  |
| Diminuição da libido (mulheres), amenorréia, frigidez   | ,270      | ,667 | ,209  | ,078  |
| Aumento da pressão arterial   | ,284      | ,602 | ,149  | ,360  |
| Falta de ar   | ,331      | ,597 | ,454  | -,075 |
| Esquecimento  | ,461      | ,586 | ,362  | ,041  |
| Depressão   | ,420      | ,582 | ,367  | ,035  |
| Enxaqueca após um ataque do agressor  | ,527      | ,581 | ,232  | ,096  |
| Queda de cabelo   | ,387      | ,561 | ,084  | ,156  |
| Aumento de peso ou emagrecimento exagerado  | ,484      | ,529 | -,049 | ,425  |
| Dores generalizadas   | ,515      | ,523 | ,167  | ,146  |
| Ideias de suicídio  | ,065      | ,321 | ,608  | ,133  |
| Bulimia   | ,089      | ,143 | ,600  | ,428  |

|                              |      |      |      |      |
|------------------------------|------|------|------|------|
| Dificuldades na aprendizagem | ,414 | ,326 | ,559 | ,041 |
| Uso de álcool e drogas       | ,107 | ,081 | ,473 | ,577 |