



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA – UEPB  
CAMPUS I – CAMPINA GRANDE  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS – CCSA  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA – DAEC  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO  
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – TCC**

**GUSTAVO DE SOUSA CORREIA**

**ANÁLISE DE POSSÍVEIS FORMAS DE ASSÉDIO MORAL NO  
SETOR DE ATENDIMENTO DA SECRETARIA DE FINANÇAS DA  
PREFEITURA MUNICIPAL DE CAMPINA GRANDE**

**CAMPINA GRANDE – PB  
AGOSTO/2013**

**GUSTAVO DE SOUSA CORREIA**

**ANÁLISE DE POSSÍVEIS FORMAS DE ASSÉDIO MORAL NO  
SETOR DE ATENDIMENTO DA SECRETARIA DE FINANÇAS DA  
PREFEITURA MUNICIPAL DE CAMPINA GRANDE**

Trabalho de Conclusão de Curso – TCC,  
apresentado ao Departamento de Administração e  
Economia (DAEC) do Centro de Ciências Sociais  
e Aplicadas (CCSA) da Universidade Estadual da  
Paraíba (UEPB), em cumprimento das normas  
para obtenção do título de Bacharel em  
Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Suênya Freire do M. Santos

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA CIA I – UEPB

C824a Correia, Gustavo de Sousa.  
Análise de possíveis formas de assédio moral no setor de atendimento da Secretaria de Finanças da Prefeitura Municipal de Campina Grande [manuscrito]/ Gustavo de Sousa Correia. – 2013. 22f.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2013.

“Orientação: Profa. Dra. Suênya Freire do M. Santos , Departamento de Administração”.

1. Assédio moral. 2. Hierarquia. 3. Organizações 4. Trabalho.  
I. Título.

21. ed. CDD 158.26

GUSTAVO DE SOUSA CORREIA

ANÁLISE DE POSSÍVEIS FORMAS DE ASSÉDIO MORAL NO SETOR DE  
ATENDIMENTO DA SECRETARIA DE FINANÇAS DA PREFEITURA  
MUNICIPAL DE CAMPINA GRANDE

Aprovado em 35 de agosto de 2013

COMISSÃO EXAMINADORA

Suênia Freire do Monte Santos  
Profa. Dra. Suênia Freire do Monte Santos  
Orientadora

Maria Dilma Guedes  
Profa. MSc. Maria Dilma Guedes  
Examinadora

Luiza Dantas de S. Lima  
Profa. MSc. Luiza Dantas de Souza Lima  
Examinadora

CAMPINA GRANDE – PB

# ANÁLISE DE POSSÍVEIS FORMAS DE ASSÉDIO MORAL NO SETOR DE ATENDIMENTO DA SECRETARIA DE FINANÇAS DA PREFEITURA MUNICIPAL DE CAMPINA GRANDE

Gustavo de Sousa Correia<sup>1</sup>  
Suênya Freire do Monte Santos<sup>2</sup>

## RESUMO

O assédio moral surge a partir de um cenário de violência no ambiente de uma organização, e apesar de invisível, vem merecendo especial atenção das organizações, dos funcionários e da sociedade como um todo devido aos danos que provoca e, embora, não seja um assunto novo é uma questão delicada e pouco discutida. A solidariedade vem perdendo espaço para atitudes individualistas, ação de desprezo, provocações, inveja, perseguições, boatos e clima de terror? Neste estudo de caso foram utilizados na coleta de dados questionários mistos, semi-estruturados. Em relação à análise e interpretação dos dados, aqueles obtidos por meio do questionário nas repartições de trabalho componentes todos de um processo de violência psicológica que pode chegar até arriscar a vida da vítima. Dessa forma este artigo científico busca identificar eventuais práticas de assédio moral sofridas pelos servidores do setor de Atendimento da Secretaria de Finanças, órgão da Prefeitura Municipal de Campina Grande. Através de um objetivo foram tratados seguindo uma abordagem de análise quantitativa, enquanto os subjetivos foram analisados por meio da análise de conteúdo. Pode-se afirmar de forma analítica que na instituição objeto de nosso estudo não se verificou o assédio vertical descendente, ou seja, aquele proveniente de hierarquia ou procedimentos abusivos de um superior para com um subordinado. Em contrapartida foi verificada a ocorrência do assédio horizontal de forma intensa entre os colegas de trabalho pesquisados.

**Palavras-chave:** Assédio Moral. Hierarquia. Organização. Trabalho.

## ABSTRACT

Bullying comes from a scene of violence in an organization, and although invisible, is deserving of special attention organizations, employees and society as a whole due to the damage it causes, and although it is not a matter new is a delicate issue and little discussed. Solidarity comes losing place for individualistic attitudes, contempt action, teasing, jealousy, persecution, rumors and climate of terror in offices all working components of a process of psychological violence that can reach up to risk the life of the victim. Thus this research paper seeks to identify any practices of bullying suffered by the servers sector Service of the Department of Finance, in the City of Campina Grande. Through a case study were used to collect data mixed questionnaires, semi-structured. On the analysis and interpretation of data, those obtained by the objective questionnaire were treated following an approach for quantitative analysis, while the subjective were analyzed using content analysis. It can be stated analytically that the institution object of our study there was no harassment downward vertical that results of the hierarchy or abusive procedures from a superior to a subordinate. In return we verified the occurrence of harassment horizontally so intense among colleagues surveyed.

**Keywords:** Bullying. Hierarchy. Organization. Work.

---

<sup>1</sup>Graduando em Administração pela Universidade Estadual da Paraíba. E-mail: gustavocorreia@hotmai.com

<sup>2</sup>Orientadora de TCC – Universidade Estadual da Paraíba, Doutora em Administração – Universidade Internacional Tres Fonteras. E-mail: suenya.freire@gmail.com

## 1 INTRODUÇÃO

O assédio moral surge a partir de um cenário de violência no ambiente de uma organização, que apesar de invisível, vem merecendo especial atenção das organizações, dos funcionários e da sociedade como um todo devido aos danos que provoca. Segundo Hirigoyen (2002, p. 76), “o assédio moral existe em toda a parte”, e apesar de não ser um assunto novo é uma questão delicada e pouco discutida.

Apesar do pequeno número de pesquisas e de referenciais teóricos sobre esse assunto no Brasil, esses fatos podem ser comprovados através da observação do crescente número de Leis, projetos de Lei e discussões sindicais sobre o tema, devido à intensificação e a gravidade do fenômeno.

A luta por melhores condições de trabalho tem sido uma constante na vida dos trabalhadores desde as modificações das relações trabalhistas impostas pela Revolução Industrial. Desde então, a relação antagônica existente entre o capital e o trabalho perdura, o primeiro buscando cada vez mais a produção de maiores lucros e o segundo melhorias no ambiente laboral e maiores remunerações.

No contexto atual, a globalização tem contribuído constantemente para as mudanças no mundo do trabalho. Segundo Barreto (2003), o processo de reestruturação produtiva em curso tem trazido em tela novas metodologias de seleção, inserção e avaliação do indivíduo no trabalho, levando a profundas rupturas no tecido social e a uma crônica insatisfação, especialmente quanto no que diz respeito as relações no trabalho.

A solidariedade perde espaço para atitudes individualistas, ação de desprezo, provocações, inveja, perseguições, boatos e clima de terror nas repartições de trabalho componentes todos de um processo de violência psicológica que pode chegar até arriscar a vida da vítima. Os que têm emprego sofrem cada vez mais a pressão da flexibilidade, do fantasma do desemprego e trabalham cada dia mais intensamente, num círculo de medo, competição e terror.

Dessa forma este artigo científico busca enfatizar as consequências do assédio moral, o impacto que o mesmo causa aos trabalhadores além de entender como ele se manifesta uma vez que é um fenômeno presente na realidade organizacional, mas que frequentemente é banalizado, e até ignorado; algumas vezes por indiferença, outras por covardia e, até mesmo, por desconhecimento.

O presente estudo propõe-se a descrever possíveis tipologias de assédio moral sofrida por servidores do Setor de Atendimento da Secretaria de Finanças da Prefeitura Municipal de

Campina Grande e seus impactos relacionados ao bem estar do trabalhador. A partir de então, surge a problemática sendo descrita sob a respectiva questão: Como as práticas do assédio moral desenvolvidas em uma repartição pública interferem na vida do trabalhador?

Visando solucionar o problema da pesquisa, foram determinados os seguintes objetivos para este trabalho. No tocante ao objetivo geral procuramos identificar eventuais práticas de assédio moral sofrida pelos servidores do setor citado. Já com relação aos nossos objetivos específicos visamos identificar as tipologias do assédio moral, verificar a relação existente entre o nível hierárquico e a propagação do assédio moral e posteriormente relacionar de que forma estes possíveis comportamentos interferem na qualidade de vida destes profissionais.

A partir dos resultados o setor de Atendimento da Secretaria de Finanças poderá detectar e corrigir os pontos de conflitos entre seus funcionários, podendo aprimorar um convívio salutar entre eles e conseqüentemente melhorar a qualidade de prestação dos serviços públicos. Apesar da relevância do tema, o assunto é pouco pesquisado pela comunidade acadêmica, por isso, acreditamos que este estudo possa estimular e contribuir para a propagação de novos trabalhos científicos a fim de reduzir o assédio moral em diversas organizações e instituições públicas.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 EVOLUÇÃO DO ASSÉDIO MORAL**

Na origem da humanidade quando os homens ainda viviam em igualdade, sem propriedade privada e sem hierarquia econômica, trabalhar era uma atividade de sobrevivência, associada a outras tantas que se desenvolviam naturalmente. Mas, a partir do momento em que foi criada a propriedade privada e estabeleceu-se uma relação de poder e hierarquia, na qual quem trabalhava não era quem possuía o produto, cada vez mais o trabalho aproximou-se do significado de práticas de exploração.

Seguindo esta ótica a médica do trabalho e ginecologista, Margarida Barreto (2000), afirma que os escravos, em sua maioria prisioneiros de guerra era quem desenvolvia o trabalho humano, pois estes eram vistos como um subproduto da expansão econômica ou do imperialismo das civilizações, assim nenhuma era a preocupação dos superiores com a

qualidade de vida de seus subordinados, pois eram apenas focados na busca de produtividade, satisfazendo apenas aqueles que possuíam a terra.

A partir da Revolução Industrial e com a ascensão do capitalismo, instauraram a idéia do trabalho como uma possibilidade para a elevação humana, defendendo a sociedade de classes como uma sociedade aberta, na qual as condições de mobilidade do indivíduo dependem única e exclusivamente dele. Nessa ótica Barreto (2000) vive-se um momento histórico e reestruturam-se as relações sociais; o homem é alienado do produto do seu trabalho e as condições de trabalho nas oficinas, depois nas fábricas e, modernamente, em todos os âmbitos sociais transformaram-se.

Para Guedes (2003), este cenário agravado pela competitividade que permeia o mundo globalizado, caracterizado pela escassez de trabalho e excesso de oferta de mão-de-obra, é perfeito para a disseminação do assédio moral, pois a política e o mercado estão marcados por atitudes desumanas e nada éticas, predominando o interesse individual.

O assédio moral ocorre desde quando começou a se falar em trabalho e conseqüentemente sempre houve relatos de maus tratos, agressões físicas e psicológicas, condições subumanas e autoritarismo exacerbado. Conforme Barreto (2000), o motivo de revoltas, revoluções, ideologias, criação de leis trabalhistas e sindicatos foram uma forma que os trabalhadores encontraram para se defenderem ou amenizarem esses abusos.

O Assedio moral pode ser entendido como toda conduta abusiva como gestos, palavras, comportamentos, atitudes, etc. ameaça ou degrada o clima de trabalho por sua repetição ou sistematização, indo de encontro à dignidade, integridade psíquica ou física da pessoa (HIRIGOYEN, 2002a, p. 64).

Essa conduta degrada o indivíduo, minando a sua autoestima e condições físicas e psicológicas para o trabalho. A vítima escolhida é estigmatizada pelo seu agressor que age para que ela passe a ser vista como culpada pelos seus “erros, incapacidade, incompetência, falta de sociabilidade, depressão, alterações de ânimo” e outros comportamentos, até que fique desacreditada e isolada dos demais. Nesse momento seu agressor se satisfaz e escolhe outra vítima.

O fenômeno do assédio moral não é novo no mundo do trabalho. No entanto, o seu estudo é recente. Em nível europeu, vários estudos existentes só surgiram a partir dos anos oitenta. De modo semelhante, a realização de conferências para abordarem deste tema é igualmente um acontecimento recente, que muitas empresas têm tratado sobre o assunto com

bastante seriedade, tanto no setor público, quanto no privado, bem como pelo poder judiciário, que está sempre atento com leis trabalhistas que punem esse tipo de agressão.

Os estudos iniciais sobre o assédio moral no ambiente de trabalho, sob a ótica organizacional, são atribuídos a Heinz Leymann, pesquisador de origem alemã, responsável pela introdução do termo *mobbing* no universo trabalhista na década de 80 do século passado após ter identificado o fenômeno o nominou “*mobbing*”, o descrevendo como a deliberada degradação das condições de trabalho através do estabelecimento de comunicações não éticas (abusivas), caracterizando-se pela repetição de um comportamento hostil desenvolvida por um superior que faz com que o indivíduo desenvolva uma reação de miséria física, psicológica e social duradoura. (HIRIGOYEN, 2002).

No Brasil estudos e pesquisas referentes a assedio moral ainda é recente e toma fôlego a partir de divulgação de uma dissertação de mestrado defendida em maio de 2000 na Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC), Departamento de Psicologia Social, denominada “Uma jornada de Humilhações” (BARRETO, 2000). A primeira lei a tratar desse assunto em nosso país é de Iracenópolis, SP, regulamentada em 2001.

É importante que o poder público reconheça a importância do tema diante das consequências e danos a saúde da vítima, propiciando não somente medidas legais específicas, mas atendimento interdisciplinar em que os profissionais sejam preparados para ouvir e compreender a vítima, como aconselha Hirigoyen (2002).

Para se obter uma prevenção ao combate contra o assédio moral é necessário que se conheça como esse tipo de assédio ocorre dentro das organizações, como ele se manifesta, quem é o agressor e as possíveis reações que se manifestam nos trabalhadores interferindo na sua capacidade intelectual.

## 2.2 ESPÉCIES DO ASSÉDIO MORAL

O terror psicológico no trabalho é uma violência multifacetada que, além da modalidade vertical (empregadores e chefes contra subordinados), pode se verificar na modalidade horizontal (colegas de trabalho do mesmo grau hierárquico), como também de modo ascendente – é o *mobbing* de baixo para cima (subordinados que se amotinam e aterrorizam um superior, normalmente utilizando atos de sabotagem do trabalho deste).

Não obstante a raridade dessas modalidades, elas são tão cruéis quanto a vertical e produzem danos à integridade física, psíquica e moral das vítimas igualmente graves.

Segundo Hirigoyen (2002) são vários os tipos de assédio que ocorrem em vários níveis hierárquicos organizacionais e com autores distintos:

- **Assédio vertical descendente** (proveniente da hierarquia), ou seja, procedimentos abusivos de um superior para com um subordinado. A subordinação hierárquica pode induzir o superior tirar partido do seu poder abusando dele e tendo prazer em submeter o subordinado à sua vontade. Ocorre com maior frequência e do qual decorrem consequências mais graves, quer físicas, quer psicológicas, para o assediado. Isto porque é uma situação que se desenrola entre um subordinado e um superior hierárquico, o que aponta para uma relação de desigualdade. Daqui resulta que o subordinado se sinta isolado e tenha dificuldades em encontrar recursos para resistir ao assédio.
- **Assédio horizontal** (proveniente de colegas). Este tipo de assédio é frequente quando dois colegas disputam um lugar ou uma promoção; as consequências não se apresentam tão graves porque a relação entre o assediador e o assediado é igualitária.
- **Assédio misto** (um assédio horizontal que passa a assédio vertical descendente). O assédio horizontal prolongado e sem interferência da hierarquia, que desta forma se torna cúmplice, passa a ser um assédio vertical descendente; quem se acha assediado, por culpa dos colegas ou do superior hierárquico, acaba por ser culpabilizado pelo grupo de trabalho por tudo o que não está bem.
- **Assédio ascendente** (proveniente de um ou mais subordinados que assediam um superior). Pode ser tão destruidor como quaisquer um dos outros tipos. Isto porque o assediado não sabe como defender-se e as queixas que fizer não são encaradas seriamente.

O processo de assédio moral, além de ser de diversos tipos, passa também por diferentes etapas que têm como ponto comum e de partida uma recusa de comunicação. Assim, de acordo com Hirigoyen (1999), temos as seguintes etapas:

- **Recusa da comunicação direta:** o conflito não é direto, mas sim através de atitudes de desqualificação. Nada é dito abertamente o que torna difícil a defesa da vítima;
- **Desqualificar:** é uma agressão feita de forma subtil, normalmente através de linguagem não verbal ou mesmo com críticas dissimuladas utilizando brincadeiras, o que não permite facilmente replicar. A vítima, por vezes, tem dificuldades em compreender ou pensa estar a dar valor exagerado aos fatos;

- **Desacreditar:** para tal bastam ligeiras insinuações, construir mal entendidos, falsos argumentos, difamações, calúnias, etc. Isto deixa a vítima fragilizada e com dificuldades em se defender, o que facilita o assédio;
- **Isolar:** quebrar todas as alianças possíveis. Desde, a vítima não ser convidada para as reuniões formais e informais, ser posta num espaço físico isolado e só, privada de informação, ficar sem acessos privilegiados no seu computador, etc. Tudo isto a torna mais vulnerável e debilita a sua posição no seu local de trabalho;
- **Vexar:** atribuir à vítima tarefas inúteis ou degradantes, objetivos não concretizáveis, solicitar tarefas a executar fora do horário normal, exigir a realização urgente de tarefas que depois de realizadas não são valorizadas sendo até desprezadas, etc;
- **Empurrar o outro para cometer uma falta:** é uma maneira habilidosa de desqualificar o outro e de seguida o criticar e justificar a sua despromoção. Isto origina na vítima sentimentos negativos. Passa a ter uma má imagem de si própria deixando mesmo de acreditar nas suas capacidades. Por vezes, estas atitudes levam a vítima a revoltar-se e a ser agressiva o que o abusador aproveita para justificar o seu comportamento abusador;
- **Assédio sexual:** é um passo para o assédio moral. Por norma, as mulheres são as mais atingidas e muitas vezes pelos seus superiores hierárquicos. É a necessidade de afirmar o seu poder e considerar a mulher como seu objeto. Existem diferentes categorias de assédio sexual: o assédio de gênero (tratar a mulher de forma diferenciada porque é mulher), o comportamento sedutor, a chantagem sexual, a atenção sexual não desejada, a imposição sexual e o ataque sexual. Em qualquer delas o abusador não admite a recusa da mulher e se tal acontecer parte para agressões e humilhações à mulher.

Percebe-se, portanto, que o assédio moral no ambiente de trabalho é uma violência contínua de um sujeito (ou mais de um) perverso, direcionada a uma pessoa vítima, seja este colega, chefe ou subordinado, que tem como finalidade atacá-la e anulá-la moralmente, provocando a sua instabilidade física, emocional e moral, com consequências que escapam à esfera profissional. A reação dos assediados afeta diretamente a satisfação, a motivação, dificultando o desenvolvimento e as suas relações no ambiente de trabalho por se sentir reprimido.

### 2.3 ASSÉDIO MORAL NAS REPARTIÇÕES PÚBLICAS

A primeira ocorrência de normalização pública sobre o Assédio Moral se deu na Prefeitura Municipal de São Paulo em 1999, através do projeto de lei para fins de regulação no âmbito das repartições de trabalho daquela prefeitura (PAIVA, 2004). Segundo Martins (2006) a partir de então, vários outros projetos de lei têm tramitado nas casas legislativas dos municípios, dos estados e da federação para fins de regulação do assédio nas relações públicas de trabalho, contudo, ainda não há no âmbito federal lei sobre o assunto, enquanto nos estados apenas São Paulo, Rio de Janeiro e Pernambuco aprovaram leis, e menos de 1% dos municípios brasileiros tem legislação específica sobre a questão.

É mais comum no ambiente público ocorrer o assédio moral a partir do superior hierárquico. Agrava a situação a condição estável do funcionário público, que não pode ser demitido, apenas afastado ou transferido. A interferência do escalão superior também não é comum, sobre isso Hirigoyen (2002) afirma que seria necessário que as hierarquias parassem de defender sistematicamente, por corporativismo, os escalões superiores acusados de assédio moral. Nesse sentido, os dados estatísticos apresentados mostram uma maior ocorrência de assédio oriundo da hierarquia superior, com predominância de 58% sobre o todo pesquisado.

Wagner, Spacil e Rambo (2006) argumentam que as razões pelas quais ocorre o assédio moral nas repartições públicas devem-se ao fato do despreparo por parte dos chefes imediatos além da perseguição a um determinado indivíduo. Em razão deste ambiente, o assédio moral tende a ser mais frequente em razão de uma peculiaridade: O chefe não dispõe sobre o vínculo funcional do servidor, não podendo demiti-lo, passa a humilhá-lo e sobrecarregá-lo de tarefas inócuas.

Os autores ainda completam que outro aspecto de grande influência é o fato de no setor público muitas vezes os chefes são indicados em decorrência de seus laços de amizade ou de suas relações políticas, e não por sua qualificação técnica e preparo para o desempenho da função. Despreparado para o exercício da chefia, e muitas vezes sem o conhecimento mínimo necessário para tanto, mas escorado nas relações que garantiram a sua indicação, o chefe pode se tornar extremamente arbitrário, por um lado, buscando compensar suas evidentes limitações, e por outro, considerando-se intocável.

Inácio Vacchiano Bacharel em Direito e Filosofia, completa em 2010, 28 anos de trabalho com o serviço público e discorre em seu web site a respeito de práticas do assédio moral sofridas por ele e por colegas. Segundo Vacchiano uns dos maiores motivos que

originam o grande número dos que sofrem por “*mobbing*” na Administração Pública é o exacerbado número de pessoas que compõe o quadro da administração pública – o que torna o anonimato uma constante. Assim, para se diferenciar do resto da massa, e poder angariar funções comissionadas, alguns chefes começam a pisar em seus subalternos.

Não é raro que uma repartição inteira seja oprimida pelo agressor, a casos, inclusive, de todo um setor colocar o cargo ou função à disposição por não suportar o assédio por parte de seus chefes. Contudo, raras vezes alguma atitude é efetivamente tomada. O que torna duvidosa a verdadeira origem da agressão. Cabe esclarecer aqui, que há técnicas administrativas motivam a que o chefe nunca age diretamente, mas sempre a partir de um terceiro de forma que sua imagem “de bom” seja preservada – cumpre lembrar ainda que sempre haverá voluntários dispostos a receber as trinta moedas.

Existem algumas formas específicas de assédio moral no serviço público, que serão destacadas a seguir conforme descreve Vacchiano:

- Dificultar a Licença Capacitação;
- Atrasos em razão de cursos;
- Perseguição ao servidor estudante;
- Excesso de poder;
- Desvio de finalidade;
- Omissão da administração; e
- Controle rígido do ponto de assiduidade.

A estrutura do trabalho, com sua composição hierárquica, partição de tarefas, jornadas de trabalho em turnos, ritmos, intensidade, prostração, repetitividade e uma exagerada responsabilidade são produtos que ajudam a manifestar uma série de distúrbios ao trabalhador, sejam elas físicas ou psíquicas. A seguir serão elencados os principais danos causados ao trabalhador que sofre pelas praticas de assedio moral tanto por parte dos seus superiores hierárquicos quanto por colegas de trabalho do mesmo nível.

### **3 METODOLOGIA DA PESQUISA**

O percurso metodológico se refere ao caminho trilhado para que se alcancem os objetivos definidos, assim como os instrumentos utilizados na investigação e as fontes de pesquisa (GONSALVES, 2001).

A presente pesquisa foi classificada como descritiva, um estudo de caso, com uma abordagem quantitativa e qualitativa. A pesquisa buscou descrever a percepção dos servidores do setor de Atendimento da Secretaria de Finanças da Prefeitura Municipal de Campina Grande, com intuito de verificar possíveis formas de Assédio Moral e de que forma isto influencia na saúde do trabalhador. Na visão de Robert K. Yin (2010), este estudo é definido da seguinte forma:

O Estudo de Caso é preferido quando: o tipo de questão de pesquisa é da forma “como” e por quê?; quando o controle que o investigador tem sobre os eventos é muito reduzido; ou quando o foco temporal está em fenômenos contemporâneos dentro do contexto de vida real.

O instrumento utilizado na coleta dos dados foi o questionário, que se faz “eficiente quando se pode supor que os participantes conheçam seus interesses e estão dispostos a divulgá-los” (ACKOFF, 1972). Já para Selltize *et al.* (1972), este instrumento possui características que o torna um meio vantajoso de coleta de dados, pois trata-se de um meio menos dispendioso que a entrevista, garante certa uniformidade de uma situação de mensuração para outra, além de fazer uma menor pressão para se obter uma resposta imediata.

Neste sentido, Kerlinger (1980, p. 90) define população e amostra de forma genérica. O autor afirma que uma população “é um conjunto de todos os objetos ou elementos sob consideração” e que uma amostra “é uma porção de uma população geralmente aceita como representativa desta população”.

O setor de Atendimento da Secretaria de Finanças da Prefeitura Municipal de Campina Grande dispõe atualmente de 16 servidores, sendo todos efetivos e 14 deles concursados. Através destes dados aplicamos o citado questionário com 13 servidores durante os dias 5 e 6 de agosto do corrente ano, respeitando os turnos dos servidores, mas não sendo possível a análise da totalidade pelo fato de 3 pessoas do setor estarem em período de férias.

Os canais informais, por meio do contato face a face ou mediados por um computador, são fundamentais aos pesquisadores pela oportunidade proporcionada para troca de ideias, discussão e feedbacks com os pares. No caso da pesquisa realizada com os servidores da área de atendimento do órgão pesquisado desenvolvemos uma entrevista de forma individual com pergunta de caráter objetivo e algumas de caráter subjetivo, para que pudéssemos fundamentar e complementar com maior riqueza de detalhes nosso estudo, além de proporcionar ao funcionário a liberdade para tecer comentários quaisquer sobre as possibilidades de assédio moral.

Em relação à análise e interpretação dos dados, aqueles obtidos por meio do questionário objetivo foram tratados seguindo uma abordagem de análise quantitativa, enquanto os subjetivos foram analisados por meio da análise de conteúdo.

O material de coleta utilizado durante a pesquisa foi: papel sulfite, canetas esferográficas, computador e algumas anotações, fruto da nossa observação. É importante lembrarmos que antes da aplicação do questionário junto aos servidores, os mesmos já haviam tomado conhecimento do objetivo da pesquisa, assim como da sua forma de análise.

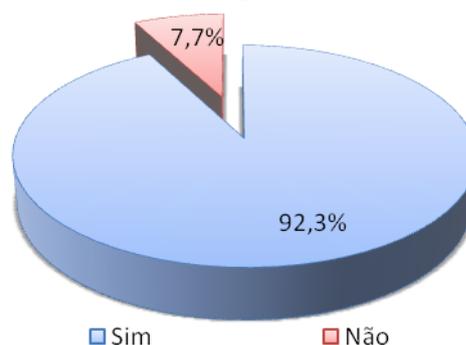
Como limitação da pesquisa identificou-se que os efeitos e consequências apresentados pelos pesquisados são fruto da percepção dos próprios servidores, uma vez que não foi feita nenhuma avaliação para verificação da veracidade dos relatos constantes nos questionários por nós distribuídos.

#### 4 ANÁLISE DOS DADOS PESQUISADOS

A realização da presente pesquisa ocorreu por meio de um questionário misto, composto de 09 questões objetivas. As perguntas apresentadas aos servidores do setor de atendimento da Secretaria de Finanças da Prefeitura Municipal de Campina Grande foram estruturadas tendo como objetivo geral observar a existência de eventuais práticas de assédio moral no local de trabalho. Os servidores foram numerados de 01 a 13 para melhor compreensão dos dados e impressões pessoais, citadas nesta etapa do trabalho.

Inicialmente buscou-se constatar se os servidores sabiam o que seria assédio moral, para então identificar a ocorrência dos assédios vertical e horizontal e, finalmente, analisar as consequências pessoais e profissionais sentidas pelos entrevistados que detectaram a prática de assédio moral em seu ambiente laboral. Vejamos os gráficos e sua análise, a seguir:

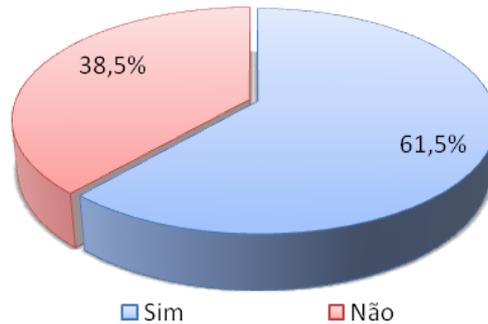
**Gráfico 1 – Sabe o que é assédio moral**



**Fonte:** Pesquisa direta, agosto/2013.

Com relação à primeira pergunta: “Você sabe o que é assédio moral?”, do total de entrevistados, 92,3% disseram saber o que é o assédio moral e apenas 7,7% disse não saber do que tratava o tema. Os que disseram saber o conceito em questão associaram assédio moral a humilhações, constrangimentos, falta de respeito, abuso de autoridade ou qualquer outro ato que possa denegrir a imagem do funcionário.

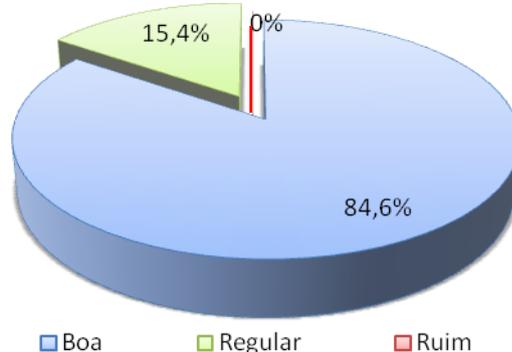
**Gráfico 2 – Assédio moral no setor**



**Fonte:** Pesquisa direta, agosto/2013.

No que diz respeito à verificação da prática de assédio moral no ambiente de trabalho (gráfico 2), 61,5% dos servidores afirmaram presenciar circunstâncias que caracterizam o assédio moral naquele setor do órgão municipal, enquanto que 38,5% deles negaram a existência destes comportamentos. O aspecto contraditório destes últimos entrevistados é que apesar de não identificarem o assédio moral em seu trabalho, demonstram mais à frente que já passaram por situações de constrangimento ou humilhações por colegas de mesmo grau hierárquico, ou seja, o assédio horizontal.

**Gráfico 3 – Relação com o chefe**



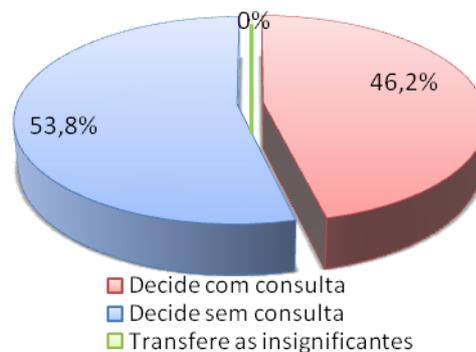
**Fonte:** Pesquisa direta, agosto/2013.

No tocante à relação existente entre os funcionários e o respectivo superior hierárquico (Gráfico 3), 84% dos servidores julgaram ter uma boa relação com seu chefe e somente 15,4%

entrevistados afirmaram ter uma relação regular. Assim, 0% dos servidores apontou a relação com o seu superior hierárquico como ruim.

No entanto, na questão subjetiva, quando incentivados a descrever livremente o relacionamento com o chefe, 53,8% dos servidores afirmaram ter pouco contato com o superior hierárquico. Apesar de constarem nos questionários adjetivos como amigável, cordial, saudável e tranquilo destinados ao relacionamento vivido com o chefe, a ausência de um diálogo mais constante e direto pode ser um dos motivos pelo qual não se verificou o assédio vertical descendente, ou seja, aquele proveniente de hierarquia ou procedimentos abusivos de um superior para com um subordinado.

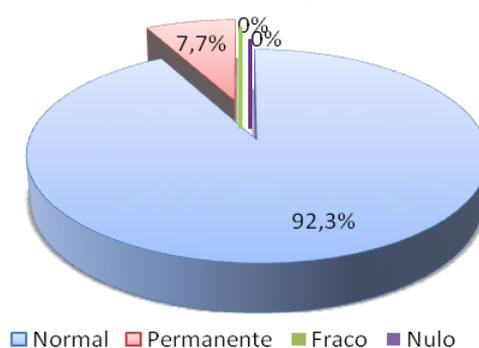
**Gráfico 4 – Decisão do chefe**



**Fonte:** Pesquisa direta, agosto/2013.

Quando perguntados sobre a forma utilizada pelo chefe para tomar decisões (Gráfico 4), apesar de nenhum dos entrevistados afirmar que somente decisões insignificantes são transferidas para outros, 46,2% dos servidores disseram que seu chefe consulta seus subordinados antes de tomar decisões e, de forma contrária, 53,8% servidores, portanto a maioria, disseram que seu chefe toma decisões sem consultar os subordinados, o que indica a ausência de um diálogo aberto no ambiente de trabalho.

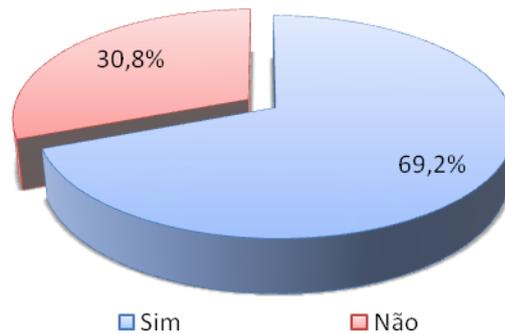
**Gráfico 5 – Controle pelo chefe**



**Fonte:** Pesquisa direta, agosto/2013.

Questionados sobre como julgavam o controle do seu trabalho exercido pelo chefe (Gráfico 5), 92,3% das pessoas avaliaram como normal a vigilância do superior hierárquico sobre seus resultados e apenas 7,7% deles julgaram ser permanente e excessivo o comando sob o seu trabalho, não havendo marcações nas alternativas que considera fraco ou nulo o controle do chefe.

**Gráfico 6 – Assédio por colegas no trabalho**



**Fonte:** Pesquisa direta, agosto/2013.

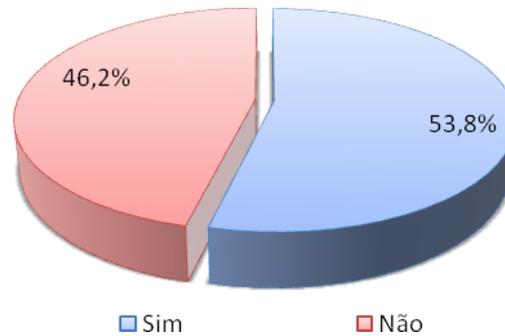
Com referência ao gráfico 6, que pergunta sobre o assédio moral horizontal, não identificado por muitos como espécie de assédio, como mencionado anteriormente, ao serem questionados sobre já terem se sentido agredidos por algum colega de trabalho, 69,2% dos servidores responderam afirmativamente, ao passo que somente 30,8% deles não queixaram-se de constrangimentos ou mal-estar no trabalho.

Quanto à forma de ofensa empregada pelos colegas de trabalho além da descrição de atitudes de antipatia, falta de coleguismo ou autoritarismo com os companheiros, podemos destacar algumas impressões registradas pelos entrevistados acerca do comportamento de servidores mais antigos na atuação pública, a exemplo das declarações dos servidores nº 2, 8 e 12, respectivamente: “Imposição por ter mais tempo no setor”; “se acha mais que o outro por ter mais tempo no setor” e “Por essa pessoa ser antiga no setor, às vezes, queria dar ordens sem ser o chefe”.

Outro aspecto a ser valorado nesta observação da reação entre colegas de idêntico nível hierárquico é o desabafo de 02 servidores sobre a utilização de contatos políticos para impor ordens ao companheiro de trabalho: “Usa do seu posicionamento político para impor situações” (servidor 06) e “Se valia da influencia política para usar autoridade abusiva, expondo os outros de maneira vexatória diante de terceiros, além da falta de educação e falta

de cordialidade” (servidor 10). Pelo exposto, verificamos de forma intensa o *Assédio horizontal* proveniente de colegas.

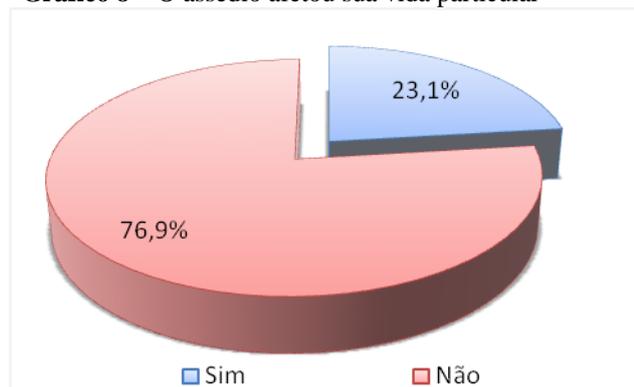
**Gráfico 7 – O assédio afetou desempenho profissional diário**



**Fonte:** Pesquisa direta, agosto/2013.

Sobre as consequências advindas do assédio moral para o trabalhador, indagados sobre se a agressão afetou no desempenho profissional diário, 53,8% dos servidores consideraram ter seu desempenho profissional afetado, enquanto 46,2% não apresentaram modificações em sua vida cotidiana. Para os que detectaram a presença de situações desagradáveis são comuns queixas de um ambiente não saudável, que gera falta de respeito, desmotivação e nervosismo no trabalho, causando falhas na comunicação e no diálogo necessário em um trabalho grupal.

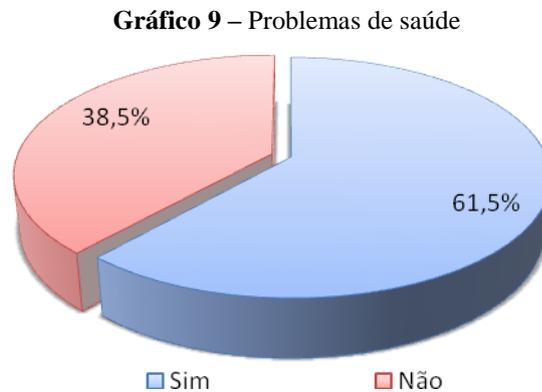
**Gráfico 8 – O assédio afetou sua vida particular**



**Fonte:** Pesquisa direta, agosto/2013.

No que tange à vida pessoal dos servidores (Gráfico 8), apenas 23,1% deles confessaram ter sido afetados pelo assédio de colegas a ponto de este problema interferir em suas vidas privadas. Neste sentido, os entrevistados revelam situações de stress com membros

da própria família, sensação de angústia e impaciência. No entanto, a maioria dos servidores (76,9%) afirmaram não ter sido prejudicados em suas vidas particulares.



**Fonte:** Pesquisa direta, agosto/2013.

A última questão do questionário aplicado neste estudo de caso diz respeito à saúde do trabalhador e pergunta se já foi verificado algum problema de saúde em decorrência de aborrecimentos profissionais. Neste ponto, 08 servidores apresentaram problemas de saúde causados pelo assédio moral instalado no ambiente laboral. Entre os problemas de saúde estão a hipertensão (02 pessoas), elevação de pressão (03 pessoas), dores de cabeça devidas ao stress (02 pessoas) e 01 caso de depressão, síndrome do pânico e taquicardia. Do total de servidores 05 não perceberam qualquer enfermidade como associada ao assédio moral.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve a proposta de discutir sobre o assédio moral nas organizações, mais especificamente em um órgão público, debatendo desde a evolução nas empresas, suas espécies ou tipologias até deter-se aos males deste a saúde e vida privada do trabalhador. A partir do nosso estudo podemos concluir que o assédio moral é prejudicial tanto ao ambiente de trabalho quanto ao bem estar físico e psíquico do trabalhador.

Nesta pesquisa o objetivo foi de identificar as consequências proporcionadas pelo assédio moral constatada por servidores do setor de Atendimento da Secretaria de Administração da Prefeitura Municipal de Campina Grande. Para cumprir os objetivos específicos determinados, além da aplicação de um questionário, foi realizada uma ampla pesquisa bibliográfica para dar suporte ao tema proposto.

Nos dias atuais as relações hierárquicas vêm sendo muito facilmente confundidas como relações de superveniência principalmente por Chefes que acreditam deter um controle sobre seus subordinados, e sentem a necessidade de demonstrar esse suposto poder através de agressões gratuitas. Mas apesar desta constatação, no caso específico do nosso estudo de caso foi evidenciada de forma mais aguda o assédio moral de companheiros de trabalho de mesma hierarquia, criando um clima tenso dentro do ambiente de trabalho e dificultando o aperfeiçoamento das atividades profissionais naquele setor do órgão público.

Tendo em vista a necessidade dos serviços públicos para a sociedade e conseqüentemente a sua prestação aos que mais precisam é de extrema importância que essas atividades sejam prestadas no melhor ambiente possível, com funcionários trabalhando de forma digna e salutar, refletindo tal clima de bem está nas suas atividades cotidianas.

Conforme nossa pesquisa, foi possível detectar que o setor público é um meio propício para o desenvolvimento do assédio moral, sejam por falta de preparo dos funcionários ou por perseguições de qualquer outro tipo, mas principalmente pelo fator político inserido dentro de cada setor dos órgãos, onde se misturam diferenças ou preferências partidárias com o cotidiano do trabalho, gerando conflitos e casos de assédio moral notórios.

É importante salientar que o ambiente de trabalho contribui para a disseminação de Assédio Moral. E em se tratando de um órgão público questões como orientações partidárias influenciam na pratica de tais atividades. No caso do setor de Atendimento da Secretaria de Finanças da Prefeitura Municipal de Campina Grande, nossa pesquisa apontou como maior problema o assédio horizontal entre os companheiros de mesma hierarquia causados geralmente pelos problemas citados acima, além da imposição de servidores mais antigos sobre os que estão no setor há menos tempo.

O assédio moral é considerado uma violência quase invisível e por isso deve ser debatido e estudado em maiores dimensões, principalmente pelo fato de que as conseqüências e os efeitos sobre as vitimas não podem ser caracterizada com o mesmo adjetivo, pois como já vimos, em vários casos o assediado pode ter danos incalculáveis a saúde.

Este assunto deve ter a atenção dos gestores e da própria organização, pois como já vimos anteriormente em nossas fontes bibliográficas e na pesquisa de campo, o assédio moral pode sim afetar o desempenho e o trabalho das vítimas, e conseqüentemente o órgão público. Sendo assim, é preciso primeiro que a organização assimile a existência do assédio moral, pois negar o fato só irá aumentar o teor dos assédios, e posteriormente construir medidas de prevenção e combate ao tema proposto.

A contínua expansão de nossos estudos pode contribuir na mudança das condições necessárias. O cuidado em identificar pontos críticos na valorização de fatores subjetivos afeta positivamente a correta prevenção do sistema de participação social. Somente através da disseminação de informações, debates, dinâmicas e outras ferramentas que culminem em ações direcionadas à prevenção de questões sociais pode-se lutar contra este mal que vem afetando as organizações e os órgãos públicos do nosso país.

## REFERÊNCIAS

ACKOFF, R. L. **Planejamento de pesquisa social**. São Paulo: Herder, 1972. 556 p. Biblioteca(s): Embrapa Rondônia.

ASSEDIO MORAL NO TRABALHO. Disponível em: <<http://www.assediomoral.org>> Acesso em: 14 jul. 2013.

ASSEDIO MORAL: dando a volta por cima. Disponível em: <[http://www.leiassediomoral.com.br/assedio\\_moral.htm](http://www.leiassediomoral.com.br/assedio_moral.htm)> Acesso em: 17 jul. 2013.

BARRETO, Margarida Maria Silveira. **Uma jornada de humilhações**. 2000. 266f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social) – PUC, São Paulo, 2000.

\_\_\_\_\_. **Assédio Moral** – Ato deliberado de humilhação ou uma política da empresa para livra-se de trabalhadores indesejáveis. S/R. 2003.

\_\_\_\_\_. **Violência, saúde e trabalho**: uma jornada de humilhações. São Paulo: EDUC, 2006.

BRADASCHIA, C. A. **Assédio moral no trabalho**: a sistematização dos estudos sobre um campo em construção. 2007. 230f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2007. GONSALVES, 2001

GONSALVES, Elisa Pereira. **Conversas sobre iniciação a pesquisa científica**. Disponível em: <<http://www.nationalgeographic.com/greindex/>>. Acesso em: 12 jul. 2013.

GUEDES, Márcia Novaes. Assédio moral e responsabilidade das organizações com os direitos fundamentais dos trabalhadores. Vencedora do III Concurso de Monografias da Amatra II, publicado na **Revista Amatra II**, ano IV, nº 10, dezembro de 2003.

HIRIGOYEN, Marie France. **Assédio, coação e violência do cotidiano**. Lisboa: Pergaminho, 1999.

\_\_\_\_\_. **Mal estar no trabalho:** redefinindo o assédio moral. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.

\_\_\_\_\_. **Mal-estar no trabalho:** redefinindo o assédio moral. 3. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2006.

HOEL, H.; SPARKS, K.; COOPER, C. L. **The cost of violence/stress at work and the benefits of a violence/stress-free working environment.** Geneva: International Labour Organisation (ILO), 2001. Keashly e Jagatic (2003).

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

MARTINS, Valmir Farias. **O papel da cultura organizacional “Milícia dos Bravos”** na ocorrência do assédio moral. 167f – um estudo na Polícia Militar da Bahia. 2006.

*MOBBING* (ASSÉDIO PSICOLÓGICO) NO TRABALHO: uma síndrome psicossocial multidimensional. Disponível em: Assédio Moral Coletivo. Disponível em: <[http://www.leiassediomoral.com.br/ass\\_mor\\_col.htm](http://www.leiassediomoral.com.br/ass_mor_col.htm)> Acesso em: 17 jul. 2013.

PAIVA, Sérgio C. **Assédio moral na PMBA.** Monografia de Especialização. Salvador: Fundação Visconde de Cairu, 2004.

STANDLER, Denise de Fátima. **Assédio moral:** uma análise da teoria do abuso de direito aplicada ao poder do empregador. São Paulo: LTr, 2008.

WAGNER, SPACIL; RAMBO: **Cartilha informativa sobre assédio moral no mundo do trabalho.** Disponível em: <<http://www.wagner.adv.br/estudo.php?id=58>> Acesso em: 18 jul 2013.

YIN, Robert K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

## Referências da Internet

Assedio Moral no Trabalho. Disponível em: < <http://www.assediomoral.org> > Acesso em: 14 de Julho de 2013.

Assedio Moral. Disponível em: < <http://inaciovacchiano.com/?s=assedio+moral> > Acesso em: 14 de Julho de 2013.

## APÊNDICE

- O PRESENTE QUESTIONÁRIO SERÁ USADO PARA ANÁLISE E FORMULAÇÃO DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO (TCC) DE ADMINISTRAÇÃO DA UEPB;

- VALE SALIENTAR QUE TODAS AS SUAS INFORMAÇÕES SERÃO ANÔNIMAS, E USADAS APENAS PARA FINS ACADÊMICOS.

### Questionário sobre Assédio Moral

**Sexo:** ( ) homem ( ) Mulher

**1 – Você sabe o que é assédio moral?**

( ) sim ( ) não

---



---

**2 – Caso tenha conhecimento do que se trata, você identifica no órgão em que trabalha a existência do assédio moral?**

( ) sim ( ) não

**3 – Qual a sua relação com seu superior hierárquico (chefe)?**

( ) Boa ( ) Regular ( ) Ruim

**4 – Como o seu chefe toma as decisões?**

( ) decide sem consultar os subordinados  
 ( ) somente decisões insignificantes são transferidas para outros  
 ( ) só decide após consultar seus subordinados

**5 – Como você julga o controle do seu trabalho pelo seu chefe é:**

( ) Permanente ( ) Normal ( ) Fraco ( ) Nulo

**6 – Descreva sua relação com seu chefe:**

---



---

**7 – Você já se sentiu agredido ou ofendido por algum colega de trabalho?**

( ) Sim ( ) Não

De que forma? \_\_\_\_\_

---

**8 – A agressão afetou no seu desempenho profissional diário?**

( ) Sim ( ) Não

Se sim, como? \_\_\_\_\_

---

**9 – A agressão afetou em algo na sua vida particular?**

( ) Sim ( ) Não

**10 – Você já teve algum problema de saúde por algum aborrecimento profissional?**

( ) Sim ( ) Não

Quais: \_\_\_\_\_

---