

## ASSÉDIO MORAL CONTRA SERVIDORAS PÚBLICAS

### *WORKPLACE BULLYING AGAINST PUBLIC EMPLOYEES*

**PELLEGRINI, Priscila Gasperin<sup>1</sup>**  
**TOLFO, Suzana da Rosa<sup>2</sup>**  
**NUNES, Thiago Soares<sup>3</sup>**

**RESUMO:** Este estudo de natureza qualitativa foi desenvolvido com o objetivo de caracterizar a experiência de mulheres trabalhadoras de organizações públicas em relação ao assédio moral no trabalho. Participaram da pesquisa quatro mulheres, servidoras públicas. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas individuais e os dados obtidos foram analisados e categorizados de acordo com a análise de conteúdo categorial temática. Os resultados mostraram casos de assédio que se caracterizaram, principalmente, como vertical descendente, por parte do superior para o subordinado e o abuso de poder como um agravante nos casos de assédio com mulheres em organizações públicas. Ressalta-se a importância de considerar que foram identificadas mulheres como autoras das agressões, o que salienta a necessidade de analisar aspectos de gênero do assediado e assediador, assim como da cultura organizacional.

**Palavras-chave:** Assédio moral. Abuso de poder. Recusa às diferenças. Mulheres. Organizações Públicas.

**ABSTRACT:** *This qualitative study was developed with the purpose of characterizing the experience of working women from public organizations in relation to workplace bullying. Four women, public employees, participated in the research. The data collection was performed through individual semi-structured interviews and the data obtained were analyzed and categorized according to the thematic categorical content analysis. The results showed cases of bullying that were characterized mainly as vertical downward, from the superior to the subordinate and the abuse of power as an aggravating factor in cases of bullying with women in public organizations. It's important to consider that women were identified as perpetrators of aggression, which highlights the need to analyze gender aspects of the victim and aggressor, as well as organizational culture.*

**Keywords:** *Workplace bullying. Power abuse. Refusal of differences. Women. Public Organizations.*

---

<sup>1</sup> Doutoranda em Psicologia pelo Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). E-mail: [prigasperin@gmail.com](mailto:prigasperin@gmail.com)

<sup>2</sup> Doutora em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Professora Titular do Departamento de Psicologia da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). E-mail: [srtolfo14@gmail.com](mailto:srtolfo14@gmail.com)

<sup>3</sup> Doutor em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). E-mail: [adm.thiagosn@gmail.com](mailto:adm.thiagosn@gmail.com)



## 1 INTRODUÇÃO

Desde o princípio das relações trabalhistas, e no contexto das reorganizações produtivas, da precarização das relações laborais, da competitividade e a pressão por produtividade, o assédio moral tem se tornado mais presente, e com métodos mais ardilosos (BARRETO, 2006). Ainda, estão presentes, também, mecanismos de gestão que consistem em ameaças, imposições, gritos, cobranças exageradas e novas formas de gestão que acarretam como consequências problemas de saúde, violência e assédio moral no trabalho. Mesmo com as mudanças e melhorias presenciadas no último século, os interiores das organizações revelam que o trabalho ainda propicia muito sofrimento para as pessoas (BRADASCHIA, 2007). O trabalho, alçado a uma das esferas centrais da vida, fonte de satisfação de necessidades, possibilidade de autonomia e independência, permite a realização de sonhos (FREITAS, 2011), desenvolvimento de relações interpessoais e sobrevivência, mas também pode apresentar risco para a saúde e tornar-se motivo de adoecimento (FREITAS, 2011; MURTA; TRÓCOLLI, 2004).

O assédio moral caracteriza-se pelo uso de atitudes hostis, recusa às diferenças, abuso de poder e caráter processual (HIRIGOYEN, 2001). No entendimento desta autora, inicia-se, frequentemente, pela recusa da diferença, permeada por preconceitos. Nesse sentido, qualquer preconceito pode ser utilizado como justificativa para não aceitar e diminuir o outro. As diferenças podem ser, por exemplo, quanto às competências profissionais, conhecimento ou agilidade para realizar o trabalho, mulheres desenvolvendo atividades historicamente masculinas, orientação sexual, idade, raça, modo de vestir-se, entre outros, que são motivos de exclusão.

Para Barreto (2006), o mundo do trabalho foi organizado, historicamente, com diferenças entre papéis de dominação masculinos e de submissão femininos. Na recusa às diferenças quanto a aspectos de gênero, a autora salienta que a identidade feminina esteve vinculada à maternidade e ao cuidado com os filhos, com suas atitudes amáveis, pacientes, estudiosas e dedicadas. Os valores e características aprendidos para o bom convívio familiar, passam a ser usados para desqualificar essas mesmas mulheres, o que resulta em relações hierárquicas assimétricas e abuso de poder. As mulheres buscam e esperam por reconhecimento



e valorização mas para isso precisam entrar no “mundo masculino” e agir de acordo com ele, focando em demonstrar capacidade de produção (BARRETO, 2006).

Portanto, este artigo tem por objetivo caracterizar a experiência de mulheres trabalhadoras de organizações públicas em relação ao assédio moral no trabalho. Discutir sobre a violência contra mulheres, embora não seja um assunto novo, é de grande importância, pois expõe e reforça a necessidade de práticas e políticas que inibam e punam tais situações na sociedade, na família, e no caso deste trabalho, no ambiente laboral. Local este, em que as mulheres nas últimas décadas estão cada vez mais participantes, inclusive em cargos de alta direção, porém que ainda resta desigualdades de oportunidades, salariais, relacionais (OLIVEIRA; GAIO; BONACIM, 2009; CAVAZOTTE; OLIVEIRA; MIRANDA, 2010), que podem proporcionar situações de violência e intolerância, como o caso de assédio moral (MORANDI; TOSTA; NUNES, 2017).

O trabalho está estruturado em cinco seções a contar da introdução. A segunda seção apresenta o referencial teórico sobre assédio moral. A terceira seção descreve o método utilizado na pesquisa. Em sequência, é apresentada a interpretação e análise dos resultados obtidos nas entrevistas, e finalmente, as considerações finais.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A atual organização do trabalho propicia e incita o uso de métodos violentos para alcançar seus objetivos (FREITAS, 2007). A necessidade de obter produções, cada vez maiores, com um número menor de trabalhadores que já estão produzindo em seu nível máximo, culmina em uma gestão que aterroriza para vencer (BARRETO, 2006; FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008). Diminuir custos e aumentar o ritmo de produção: passa-se de uma busca pelo bem-estar no trabalho para uma fuga do mal-estar no trabalho.

O sofrimento no trabalho, as situações de violência e assédio moral são vistos como intoleráveis de acordo com os padrões da sociedade atual, embora a violência, ainda seja bastante naturalizada. Para entender o assédio moral no trabalho, faz-se necessário destacar a importância do trabalho na vida humana, e analisá-lo face ao sistema econômico vigente, envolto pelas questões pertinentes, como o desemprego, as relações de mercado e mão-de-obra,



a precarização das condições de trabalho, a violência no trabalho, e muitas vezes, como condição meramente de sobrevivência – instrumental.

O assédio moral no trabalho pode ser definido como

[...]qualquer conduta abusiva (gesto, palavra, comportamento, atitude...) que atente, por sua repetição ou sistematização, contra a dignidade ou integridade psíquica ou física de uma pessoa, ameaçando seu emprego ou degradando o clima de trabalho (HIRIGOYEN, 2001, p. 17).

O assédio caracteriza-se, principalmente, por sua frequência e duração, ou seja, é um processo recorrente e sistemático de comportamentos hostis que se repetem e persistem no tempo e são direcionados a um ou mais trabalhadores (LEYMANN, 1990; EINARSEN et al, 2011). Para Einarsen et al. (2011) são acontecimentos que se tornam destruidores devido à repetição e sistematização, ou seja, o assédio não é um acontecimento pontual. A situação isolada não é necessariamente grave, mas a agressão caracteriza-se pela sucessão e acúmulo dos pequenos traumas, assim como, a gravidade não depende apenas da duração, mas também da violência da agressão (HIRIGOYEN, 2001). Por sua vez, quando se trata da proveniência da agressão, considera-se que o assédio moral pode ocorrer por meio de direções variadas: vertical descendente (superior hierárquico), vertical ascendente (subordinado ao superior), horizontal (colegas) e misto (superior e colegas).

Em relação as situações de assédio moral, Hirigoyen (2008) agrupou em quatro categorias de atitudes hostis: a) deterioração proposital das condições de trabalho; b) isolamento e recusa de comunicação; c) atentado contra a dignidade; d) violência verbal, física e sexual. A deterioração proposital das condições de trabalho refere-se à contestações e críticas frequentes sobre as decisões e atitudes do trabalhador, atribuindo-lhe atividades impossíveis de serem cumpridas e visam mostrar que, de alguma forma, ele é incompetente, o que salienta a necessidade de sua saída da organização (HIRIGOYEN, 2008). Tal deterioração desestabiliza o assediado e resulta em desgaste emocional, que evolui para prejuízos à saúde mental e física do trabalhador, marginalizando, progressivamente, o processo produtivo e a organização do trabalho (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008). O isolamento e a recusa de comunicação são comportamentos que tem o objetivo de manter o trabalhador distante de qualquer interação social, utilizando os meios possíveis para mantê-lo afastado do grupo (HIRIGOYEN, 2008). O atentado contra a dignidade se configura como chacotas, frases ofensivas, zombarias, gestos de



desprezo, insinuações desqualificativas (HIRIGOYEN, 2008). Ou seja, são comportamentos que têm por objetivo desqualificar e humilhar o alvo, e expô-lo frente ao grupo. Quando o assédio já está ocorrendo há algum tempo, geralmente há ocorrência de violências mais explícitas como física, verbal e sexual que costumam aparecer relacionadas a ameaças, insinuações e empurrões (HIRIGOYEN, 2008).

Cabe ressaltar que a caracterização do assédio moral varia de acordo com o sexo. A violência baseada em gênero é uma manifestação de relações desiguais de poder entre mulheres e homens. Em geral, um número maior de pesquisas mostra que as mulheres são mais assediadas, ou que denunciam mais a violência (NUNES, 2016). Em geral, com os homens utiliza-se o isolamento e insultos à virilidade, já para as mulheres, são menos explícitas, manifestadas através de intimidações, piadas rudes e ofensas sobre o físico e as vestimentas (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008). No estudo de Corrêa e Carrieri (2007), os autores consideraram que as mulheres podem estar mais expostas ao fenômeno pois as organizações de trabalho são um terreno de domínio historicamente masculino.

Aproximadamente 52% das mulheres em todo o mundo já foram alvo de situações hostis (assédio moral) no ambiente laboral (OIT, 2017). A pesquisa realizada por Leymann (1990), na Suécia, apontou que assediadores e as vítimas estão divididos entre os sexos. As mulheres são maioria dos agredidos (55%), os homens são agredidos na maioria dos casos por outros homens (76%). Já os agressores das mulheres estão mais distribuídos: em 30% dos casos, homens e mulheres foram os agressores, outros 30% foram agredidas apenas por homens e 40% das mulheres foram agredidas por mulheres. Por sua vez, em pesquisa realizada por Nunes (2016) em uma universidade federal, constatou-se que as mulheres quando estão em cargos de chefia ou direção, assediam mais que os homens nestas mesmas posições.

Além dos aspectos de gênero, as organizações apresentam características que podem facilitar o surgimento de atitudes negativas, comportamentos agressivos e humilhações. A cultura, a permissividade e competição excessiva podem estabelecer relações desrespeitosas (NUNES, 2016). Para coibir essa prática, a organização deveria ter políticas de prevenção e punições, mas como não existem, acabam por estimulá-la, em prol de um desempenho excelente (NUNES; TOLFO, 2012).

Freitas, Heloani e Barreto (2008) salientam que as organizações mostram a partir de sua cultura quais são seus valores e o que esperam de seus funcionários. O tipo de assédio



relacionado à forma de gestão, não é direcionado a uma pessoa específica e pode se apresentar nas seguintes formas: gestão por estresse, gestão por medo, ameaças, cobranças exacerbadas, exposições de resultados de maneira a constranger o funcionário; comparações negativas entre membros do grupo; exigências que desconsideram a ética do trabalho; avaliação de desempenho excluindo o processo e considerando apenas os resultados; ameaças de demissão frequentes.

As organizações públicas apresentam especificidades que contribuem para a ocorrência e duração mais longa do assédio moral. A estabilidade e a hierarquia regem as relações de trabalho nas organizações públicas, o que pode propiciar um ambiente com disputa, abuso de poder e inveja. Nestas organizações, o assédio geralmente está associado às disputas de poder e não com a produtividade (HIRIGOYEN, 2001). O assédio moral também está atrelado à inveja e cobiça, de forma que um indivíduo utiliza de artifícios para tentar controlar o outro, visando tirá-lo do seu caminho (CORRÊA; CARRIERI, 2004).

O abuso de poder, inerente às situações de assédio, pressupõe que uma das partes é detentora de maior poder sobre a outra, o que lhe confere direito de fazer uso de críticas, intimidações e humilhações (HIRIGOYEN, 2001). O abuso de poder, em linhas gerais, pode ser caracterizado por atitudes que extrapolam o poder que um indivíduo, na maioria das vezes, o superior, tem perante os demais trabalhadores. Percebe-se que as organizações utilizam a assimetria e o autoritarismo, aliados à omissão e desmandos hierárquicos (HELOANI; BARRETO, 2015).

Segundo Faria (2015), a administração pública compactua com a reprodução de práticas de assédio e violência nas organizações. Este autor salienta que o silêncio institucional é omissivo, o que se pode perceber também em notícia divulgada no Jornal O Globo (2015), apontando que há casos de assédio contra mulheres diplomatas no Itamaraty. De acordo com a notícia, são mais de 100 casos de servidoras que realizaram denúncias sobre comportamentos machistas, e ainda assim, a organização busca manter a parcimônia.

Nas organizações públicas, o assédio pode durar vários anos, pois as pessoas não podem ser demitidas facilmente, o que favorece métodos mais perversos e graves consequências psíquicas e físicas para a saúde e a identidade. Como raramente há uma punição efetiva, a manutenção das práticas de assédio nas organizações públicas pode levar à percepções de impunidade (HIRIGOYEN, 2001; NUNES, 2016).



### 3 MÉTODO

Este estudo utiliza-se da abordagem qualitativa para compreensão do fenômeno, sendo também descritiva. Essa perspectiva, segundo Bogdan e Biklen (1994), é utilizada para compreender com detalhamento o comportamento e processos mentais dos indivíduos, inserindo como alvo de interesse as significações que os mesmos desenvolvem sobre fenômenos pertinentes ao seu meio.

Os participantes foram acessados por conveniência, considerando os participantes de um grupo de apoio psicológico para trabalhadores que vivenciaram situações de sofrimento ou assédio moral no trabalho e com sujeitos que já participaram de outras atividades do grupo de pesquisa ao qual os pesquisadores estão vinculados, tendo a temática assédio moral como preponderante. Desta forma, a coleta de dados ocorreu por meio de entrevista individual semiestruturada, sendo, ao todo, quatro mulheres entrevistadas. O roteiro de entrevista foi composto por dados de identificação e questões relacionadas ao assédio moral, tendo como categorias as situações hostis propostas por Hirigoyen (2001): deterioração proposital das condições de trabalho; isolamento e recusa de comunicação; atentado contra a dignidade; e violência verbal, física ou sexual.

Os dados das entrevistas foram analisados por meio de análise de conteúdo categorial temática (BARDIN, 2004), com o objetivo de descrever o conteúdo das mensagens e encontrar indicadores que contemplassem situações semelhantes. A análise temática proposta pela autora corresponde a busca pela construção de núcleos de sentido, utilizando palavras que emergem do discurso transcrito. A caracterização do assédio moral no trabalho foi feita a partir dos conteúdos da entrevista individual semiestruturada, que foram organizados com base na categoria de atitudes hostis proposta por Hirigoyen (2001) e mais duas categorias que apareceram nas entrevistas e caracterizam o fenômeno: abuso de poder e recusa às diferenças.

Em relação aos participantes, todos são do sexo feminino tendo faixa etária entre 30 e 50 anos. P1 e P4 são servidoras públicas federais, setor jurídico e setor administrativos, respectivamente; P2 é servidora pública municipal atuante no setor de saúde e P3 é servidora pública estadual no setor de educação.



## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A caracterização do assédio moral no trabalho foi feita a partir dos conteúdos da entrevista individual semiestruturada, que foram organizados com base na categoria de atitudes hostis proposta por Hirigoyen (2001) e mais duas categorias que emergiram dos dados e caracterizam o fenômeno: abuso de poder e recusa às diferenças. Buscou-se salientar alguns dos elementos de análise que apareceram nos conteúdos verbalizados pelas participantes, priorizando as similitudes e diferenças. Para ilustrá-los, foram utilizados trechos das verbalizações das trabalhadoras.

### 4.1 Categoria: situações hostis

A deterioração proposital das condições de trabalho está relacionada às atitudes que visam a prejudicar o ambiente de trabalho e o desenvolvimento das atividades. Dentre os elementos de análise, alguns apareceram com maior ênfase no relato das participantes, como: “criticar seu trabalho de forma injusta ou exagerada” (P1; P2; P3; P4), “atribuir-lhe proposital e sistematicamente tarefas superiores a sua competência” (P2; P3; P4) e “pressioná-la para que não faça valer seus direitos (férias, horários, prêmios)” (P1; P2; P3).

E ainda tem aquela coisa, quando você tá envolvida em um trabalho extenso, vinham demandas novas [...] Cobrança de que esteja pronto e interrupção o tempo todo. [...] essa grande demanda de atividades, sempre muita coisa pra ser feita, sempre tudo pra ontem. [...] são prazos impossíveis de cumprir (P3).

De 2009 para cá, o que aconteceu foi a pressão psicológica [...]. Essa coisa de plantões, fiquei escalada para todos os plantões e diziam: “Ah, acho que é bom você ficar, sabe como é... você precisa mostrar serviço, a matriz tem que ver que você tá sendo produtiva aqui”. Eu escutava isso (P4).

O aparecimento de novas atividades e a intensificação do ritmo de trabalho, a falta de auxílio de colegas, tendem a desencadear uma espiral de competitividade, como salientam Heloani e Barreto (2015). A sobrecarga em si não é caracterizadora do assédio, mas sim quando é exagerada ou tem objetivo, consciente ou não, de acarretar prejuízos ao trabalhador (HIRIGOYEN, 2001). É considerada um dos motivos que leva ao estresse no ambiente de





trabalho, pois o indivíduo é submetido a exigências que ultrapassam sua capacidade de controle e adaptação (KARASEK, 1998).

No isolamento e recusa de comunicação, o objetivo do assediador inclui isolar a vítima, o que impede que ela possa participar da socialização diária do trabalho e encontrar apoio nos colegas, que vão se distanciando. As situações mais frequentes nas entrevistas foram: “recusam todo o contato, mesmo o visual” (P1; P3; P4); e “é posta separada dos outros” (P2; P4).

Algumas verbalizações das participantes podem contextualizar situações dessa subcategoria: “A minha colega, essa que tem o mesmo cargo, ela deixou de falar comigo nos últimos tempos. Ela chegava e dava bom dia, mas nunca dirigia para mim. Ela fazia questão de chegar e sair sem cumprimentar, sem dizer para mim: ‘Oh, estou saindo’ [...]” (P3); “Eu sei que ela é minha chefe, mas tem dia que eu nem vejo ela. Ela é do tipo que eu chego e digo “Oi, bom dia, tchau” ela não responde, finge que não ouve” (P4).

Em geral, o isolamento provoca rompimentos e distanciamentos nos relacionamentos entre colegas e os assediados sentem-se excluídos e ignorados, o que desenvolve considerável tensão psicológica (HIRIGOYEN, 2001) e tem o objetivo de fazer com que o trabalhador saia do emprego (LEYMANN, 1990). Freitas (2001) ressalta que a recusa de comunicação é capaz de paralisar a vítima, que fica sem saber perante a que deve tentar defender-se.

As atitudes e comportamentos de atentado contra a dignidade tem o intuito de desqualificar o trabalhador e expô-lo frente ao grupo (HIRIGOYEN, 2001). As situações mais frequentes foram: “desacreditada diante dos colegas, superiores ou subordinados” (P1; P2; P3; P4); e “gestos de desprezo diante dela (suspiros, olhares desdenhosos, levantar de ombros...)” (P2; P3).

Uma das pesquisadas relatou uma situação que contextualiza algumas estratégias hostis perpetradas contra ela: “A coordenadora começou a agir diferente, fazia as coisas querendo dizer que eu era incompetente. [...] toda reunião eu era o motivo da reunião, e aquilo foi me cansando. Toda reunião eles faziam isso, sempre arrumavam um motivo, sabe?” (P2). Outra verbalização identificada foi “Observei em alguns momentos que eu chegava e as pessoas reagiam como: Opa, o assunto chegou, vamos mudar de assunto. Então assim, um jeito de olhar, um risinho de canto, alguma coisa assim” (P3).

As mensagens subliminares tendem a confundir o trabalhador, que as associa a “sua própria imaginação”. Esses comportamentos, embora possam parecer inofensivos por não



incluïrem palavras ofensivas ou gritos, tem por objetivo diminuir o trabalhador, ferindo a dignidade, honra e imagem do mesmo, além de degradar o ambiente de trabalho, (HIRIGOYEN, 2008; FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008).

Na violêncïa verbal, física ou sexual, o asséδιο moral está (em teoria) mais “desenvolvido” e possivelmente mais “visível”, desta forma ocorrem situaçõs de violêncïa mais explícitas e fáceis de serem identificadas, como ameaças, insinuaçõs e empurrõs (HIRIGOYEN, 2001). A situaçãõ mais frequente foi “falar aos gritos” (P2; P3). Não foram identificadas situaçõs desta categoria com os participantes P1 e P4.

As situaçõs nesta subcategoria sãõ mais extremas de violêncïa e mais visíveis de identificar: “[...] há sempre muitas situaçõs da diretora, até na frente dos colegas também vir chamar a atençãõ, fazer cobranças, sem ter o cuidado de chamar para esclarecer uma situaçãõ. Ou até vem esclarecer, mas vem sempre agressivamente, sempre um clima muito hostil” (P3). Outra verbalizaçãõ apresentada por outra participante foi:

Eu estava sentada e ele (colega) gritando, aos gritos comigo, falando um monte, umas palavras horríveis, palavrão. [...] E eu quieta, né? Daí ele veio para meu lado, como me encurralando contra a parede, sabe? Aí eu pensei: “Putz, e agora, o que eu faço?” Aí consegui escapar e fui ao lado dessa senhora que agora é coordenadora. (P2)

Em geral, esta subcategoria, não apresenta um caráter sutil como encontrado em outras, o que necessariamente favorece a identificaçãõ da violêncïa e do asséδιο moral (HIRIGOYEN, 2001), e a princípio podem ocorrer de forma menos frequente (HIRIGOYEN, 2008). Não foi identificado nenhum caso de asséδιο sexual nos casos relatados por essas participantes. Pode-se inferir que o fato de 3 dos 4 assediadores serem mulheres assediando mulheres, esse aspecto tenha sido diferente devido ao gênero.

#### **4.2 Categoria: abuso de poder**

A segunda categoria refere-se ao abuso de poder, característico do asséδιο moral e que pode ser considerado como uma estratégia para excluir do grupo aquele indivíduo que é considerado um invasor (EINARSEN et al., 2011) ou que não se submete passivamente aos desejos de outrem (HIRIGOYEN, 2001). Caracteriza-se por incluir atitudes que extrapolam o



poder hierárquico ou formal que um indivíduo tem sobre o outro. Nesta, estão incluídas as subcategorias: o trabalhador não tem direito à escolha e ameaças à estabilidade no trabalho.

Na subcategoria “o trabalhador não tem direito à escolha”, identificou-se que os agressores se comportavam de maneira a: tomar decisões sem o consentimento ou autorização do trabalhador, sem tê-lo consultado (P1; P3; P4); pressionar para que realize atividades ilegais (P2). Uma das verbalizações das participantes foi “Ontem inclusive eu descobri que tinham contratado uma estagiária no meu nome, mas para trabalhar com um dos colegas. [...] E eu descobri por acaso conversando com um servidor lá do apoio” (P1). Outra situação apresentada:

Eles queriam que eu fizesse alguma coisa que não condiz com a ética profissional. [...] E daí eles ficavam exigindo que eu fizesse, isso é muito comum na enfermagem. Eles acham que o enfermeiro é como se fosse um secretário do médico, então eles queriam exigir que eu fizesse receita para o médico assinar. Isso sempre acontecia (P2).

No relato de ambas as trabalhadoras, identifica-se, que uma das partes é detentora de maior poder sobre a outra. A assimetria e o autoritarismo, somados à omissão e aos desmandos hierárquicos (HELOANI; BARRETO, 2015; HIRIGOYEN, 2001) promovem a ocorrência de situações como as relatadas por P1 e P2. Em consonância com este relato, de acordo com Heloani e Barreto (2015), o abuso de poder inclui mentiras e corrupção, que contribuem para piorar ainda mais o clima de trabalho.

Em “ameaças à estabilidade do trabalhador em seu emprego” identificou-se situações que envolvessem ameaças quanto a “colocar o cargo à disposição” (P2); e “transferir o trabalhador para outro local” (P4). Nas organizações públicas, setor dos participantes da pesquisa, a saída da organização não se daria propriamente através de uma demissão, mas pode ocorrer por tentativa de forçar uma solicitação de desligamento, por meio de obrigar “colocar o cargo à disposição” ou transferências para outros locais de trabalho. De modo a ilustrar, uma das participantes relatou que “Ela falou que ia colocar à disposição o meu cargo, sabe? Daí eu falei assim: ‘Tá, mas pra você colocar o meu cargo à disposição, você tem que ter uma justificativa, não pode colocar o meu cargo à disposição só porque você quer’” (P2). Outra verbalização foi:

Ninguém queria ser substituto oficial dela [...]. “Eles têm que ver que você tá sendo útil aqui, sabe como é...” Aí eu fiquei. Então, desde setembro de 2009 eu virei substituta oficial, gestora de assinar assim, responsabilidades. [...] Ela dizia “Acho



bom você aceitar, porque esse (superior) que tá entrando acha que você tá aqui de favor” ou seja, então ele pode te mandar de volta (P4).

No caso de P2, a coordenadora – que se sentia segura pelo suporte político, proferia ameaças de colocar P2 à disposição. É com frequência que algumas pessoas assumem cargos importantes por meio da via política e tentam sobrepor-se aos demais trabalhadores, abusando do poder que lhes foi conferido. O indivíduo que possui vínculo empregatício débil, corre maior risco de ser vítima de assédio, como no caso de P4, com sua situação provisória há 9 anos. Destaca-se ainda que as transferências podem ser soluções paliativas para o sofrimento da vítima, mas quando se apresentam como ameaça por parte do superior, são consideradas abuso de poder. As organizações públicas nas quais estas trabalhadoras estavam empregadas enxergam-nas como simples instrumentos de trabalho e apresentaram estruturas permissivas aos abusos de poder utilizados pelos respectivos superiores.

#### **4.3 Categoria: recusa às diferenças**

A terceira categoria que concerne à caracterização do assédio moral no trabalho diz respeito à recusa às diferenças de cada trabalhador. De acordo com Hirigoyen (2001), o assédio moral começa pela recusa às diferenças e desenvolve-se com comportamentos discriminatórios. Esta categoria inclui as subcategorias: discriminação e aspectos que propiciam destaque.

As características ou escolhas pessoais do trabalhador precisam ser respeitadas e quando esse direito é violado, pode-se dizer que ocorreram situações discriminatórias. A discriminação por gênero e raça é comum no Brasil, independente do contexto de trabalho. Nas organizações, essas atitudes, quando recorrentes, também são caracterizadoras do assédio moral. As situações de discriminação foram relacionadas à: gênero, raça ou idade (P1); procedência (P1; P3).

Tais elementos podem ser visualizados nas verbalizações das participantes a seguir: “Por exemplo, eu sou mulher, dois, eu sou nova na carreira, não sou tão antiga quanto eles. A questão do gênero, da região, do tempo de trabalho. Tem gente que acha que pelo fato de ser mais antigo, pode mais” (P1); “[...] eu percebi isso por ter um sotaque diferente, por falar mais pausadamente do que o pessoal daqui” (P3).

Tolfo (2011) relata que há casos em que o trabalhador sofre assédio por preconceitos ou discriminação, pois faz parte de algum grupo minoritário. Hirigoyen (2001) afirma que a



discriminação se efetiva quando o agressor passa a tratar o outro de maneira diferenciada e injusta, em decorrência de alguma característica individual do trabalhador. A dificuldade em aceitar as diferenças pessoais dos outros trabalhadores aumenta a possibilidade de que ocorra assédio moral (HIRIGOYEN, 2001; TOLFO, 2011).

Na subcategoria “aspectos que propiciam destaque” é identificado que as pessoas menos ou mais produtivas ou que tem mais ou menos conhecimento destacam-se do grupo e passam a ser alvo de tentativas de exclusão pelo assediador e/ou por colegas de trabalho. Portanto, apresentou situações em que os agressores: “não aceitam seu desempenho” (P1; P2; P4); e “não aceitam que tenha conhecimento” (P2; P3; P4).

Uma das pesquisadas relatou sobre tais aspectos: “[...] aí me botaram lá em cima, acho que até para ficar de olho [...]. Eles sabiam que eu tinha conhecimento. Então queriam eu debaixo dos olhos para ver como era a criatura que estava chegando” (P4). Para Nunes (2016), é possível que existam ciúmes quanto à competência e desempenho do outro, o que reforça a recusa às diferenças e utilizando-se do abuso de poder, impede-se o crescimento de um profissional em sua carreira. Ademais, pessoas atípicas, no caso, “excessivamente competentes”, ou que ocupem espaço demais, podem ser alvos para assediadores (HIRIGOYEN, 2001).

Por fim, maior parte dos relatos não apresentam uma proposição direta relacionada ao assédio moral por gênero. Contudo, ressalta-se a existência de questões de gênero relacionadas ao fenômeno assédio moral vivenciadas pelas participantes da pesquisa. O que evidencia a falta de suporte e ação organizacional com relação ao assédio moral e a violência/desigualdade de gênero nas organizações as quais estas mulheres trabalham.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Esta pesquisa teve por objetivo caracterizar a experiência de mulheres trabalhadoras de organizações públicas em relação ao assédio moral no trabalho. A análise ocorreu mediante o uso de três categorias (atitudes hostis, abuso de poder, e recuso às diferenças). Na categoria atitudes hostis, o assédio caracterizou-se mais com comportamentos sutis, difíceis de identificar, e não foi relatado o uso de violência física e assédio sexual. As principais situações foram: “criticar seu trabalho de forma injusta ou exagerada” e “é desacreditada diante dos



colegas, superiores ou subordinados”, ambas identificadas nas verbalizações de todas as participantes. Em seguida, foram relatados por três participantes “atribuir-lhe proposital e sistematicamente tarefas superiores a sua competência”, “pressioná-la para que não faça valer seus direitos”, “recusam todo o contato com ela, mesmo o visual”.

O abuso de poder, mostrou-se ser um agravante para o assédio nas organizações públicas. A principal estratégia tomada pelos agressores foi “tomar decisões sem o consentimento ou autorização do trabalhador, sem tê-lo consultado”. Por sua vez, na Recusa à diferença, foi demonstrado que os trabalhadores competentes e com alto nível de conhecimento tendem a ser alvo para os assediadores. As principais situações desta categoria foram “não aceitam seu desempenho” e “não aceitam que tenha conhecimento”.

Em todos os relatos, o assédio caracterizou-se, principalmente, como vertical descendente, realizado por um ou mais superiores. Sendo que em três dos quatro casos estudados, os agressores foram mulheres. A literatura salienta que a educação das mulheres pressupõe que sejam femininas, meigas e submissas, ao passo que se espera dos homens que sejam violentos e dominadores. Tem tido um crescente na literatura e na mídia quanto à valorização da mulher e ao empoderamento feminino, para que as mulheres rompam com a condição de serem agredidas e possam se defender. É preciso ter cuidado para que não se avalie a atitude das assediadas e das assediadoras como um aspecto apenas relacionado ao gênero, pois essa premissa naturaliza a associação da violência ao gênero e defende os interesses organizacionais, responsabilizando as servidoras.

Essa condição torna ainda mais necessário compreender o assédio moral no trabalho a partir da perspectiva organizacional, que permite incluir aspectos que vão além de características pessoais e do gênero do assediador e do assediado e inclui ambos em um sistema que destrói para vencer.

## REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2004.

BARRETO, M. M. S. **Violência, saúde e trabalho: uma jornada de humilhações**. São Paulo: EDUC, 2006.



BOGDAN, R. C.; BIKLEN, S. K. Fundamentos teóricos. In: BOGDAN, R. C.; BIKLEN, S. K. **Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos**. Portugal: Porto Editora, 1994. p. 52-62.

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

CAVAZOTTE, F. S. N.; OLIVEIRA, L. B.; MIRANDA, L. C. Desigualdade de gênero no trabalho: reflexos nas atitudes das mulheres e em sua intenção de deixar a empresa. **Revista de Administração USP**. São Paulo, v. 45, n.1, p. 70-83, 2010.

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

EINARSEN, S. et al. The concept of bullying and harassment at work: The European tradition. In: EINARSEN, S. et al. (Eds.). **Bullying and emotional abuse in the workplace: Developments in Theory, Research and Practice**. London: Taylor & Francis. 2011. p. 3-39.

FARIA, J. H. Mecanismos de controle e práticas de assédio moral. In: GEDIEL, J. A. P. et al. (Eds.). **Estado, poder e assédio: relações de trabalho na administração pública**. Curitiba: Kairós Edições. 2015. p. 53-72.

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

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

FREITAS, M. E. Suicídio, um problema organizacional. **GV Executivo**, v. 10, n. 1, p. 54-57. 2011.

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

HELOANI, J. R. M.; BARRETO, M. M. S. Assédio moral nas relações sociais no âmbito das instituições públicas. In: GEDIEL, J. A. P. et al. (Eds.). **Estado, poder e assédio: relações de trabalho na administração pública**. Curitiba: Kairós Edições. 2015. p. 145-162.

HIRIGOYEN, M-F. **Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil. 2001.

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



JORNAL O GLOBO. **Diplomatas relatam casos de assédio dentro do Itamaraty**. 2015. Disponível em <<http://oglobo.globo.com/brasil/diplomatas-relatam-casos-deassedio-dentro-do-itamaraty-18186656>>. Acesso em: 01 de fev. de 2017.

KARASEK, R. A. El modelo de Demandas-Control: enfoque social, emocional y fisiológico del riesgo de estrés y desarrollo de comportamientos activos. In: Organización Internacional del Trabajo (OIT). **Enciclopedia de Salud y Seguridad en el Trabajo**. Ginebra: OIT. 1998. p. 34.6-34.16.

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

MORANDI, T. B.; TOSTA, K. C. B. T.; NUNES, T. S. Assédio moral no ambiente laboral: o contexto dos abusos psicológicos contra as mulheres. In: 37ª Seminários em Administração DAD/UEM, Maringá. **Anais.....**, Maringá: DAD/UEM, 2017.

MURTA, S. G.; TRÓCOLLI, B. T. Avaliação de intervenção em estresse ocupacional. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 20, n. 1, p. 39-47. 2004.

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

NUNES, T. S.; TOLFO, S. R. Políticas y prácticas de prevención y combate al acoso moral en una universidad brasileña. **Salud de los Trabajadores**, Maracay, v. 20, n. 1, p. 61-73, 2012.

OIT. ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Assédio sexual no trabalho é tema de nova cartilha da OIT e do MPT**. Brasília, 2017. Disponível em: <[http://www.ilo.org/brasilia/noticias/WCMS\\_559573/lang--pt/index.htm](http://www.ilo.org/brasilia/noticias/WCMS_559573/lang--pt/index.htm)>. Acesso em: 1 de jul. 2017.

OLIVEIRA, A. R.; GAIO, L. E.; BONACIM, C. A. G. Relações de gênero e ascensão feminina no ambiente organizacional: um ensaio teórico. **Revista de Administração da UFSM**, v. 2, n. 1, p. 80-97, 2009.

TOLFO, S. R. O assédio moral como expressão da violência no trabalho. In: SOUZA, M.; MARTINS, F.; ARAÚJO, J. N. G. (Eds.). **Dimensões da violência**: conhecimento, subjetividade e sofrimento psíquico. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2011, p. 187-206.