

## COMENTAR E/OU DENUNCIAR O ASSÉDIO MORAL EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR: as possíveis consequências

**Autoria:** Thiago Soares Nunes, Suzana da Rosa Tolfo

### RESUMO

A pesquisa teve por objetivo identificar se as vítimas de assédio moral em IES comentaram e/ou denunciaram a violência sofrida, e as características destas ações. Porquanto, frequentemente as vítimas não comentam e/ou formalizam as agressões devido a repercussão que pode acarretar e por medo de serem coagidas pelo agressor e demais. A pesquisa foi classificada como descritiva, estudo de caso, com uma abordagem qualitativa. Os resultados revelaram que 66,2% das vítimas comentaram a violência para seus colegas de trabalho com intuito de desabafo e orientação. Já 64,9% não formalizaram as denúncias, pois afirmaram que não ajudará a resolver a situação.

**Palavras-chave:** Assédio moral. Denúncia de assédio moral. Assédio moral em universidades. Assédio moral contra servidores.

## 1 INTRODUÇÃO

Os resultados da modernização, tais como a insegurança psicológica, a degradação da qualidade de vida, a poluição, o desperdício à exaustão dos limitados recursos do planeta, mal disfarçam o caráter enganador das sociedades contemporâneas (RAMOS, 1989). O aumento da produtividade e rentabilidade das organizações é uma razão a que tudo possa justificar. As organizações não são neuróticas, nem paranoicas ou perversas, porém, o seu mecanismo de funcionamento pode provocar aos empregados comportamentos neuróticos e perversos (GAULEJAC, 2006). Ou seja, as formas de gestão da organização podem servir de fatores propiciadores para violências ao trabalhador, e se transformarem em situações características de assédio moral (NUNES; TOLFO, 2011).

O assédio moral no trabalho é tão antigo quanto o próprio trabalho, porém é somente no final do século passado que começou a ser identificado como um fenômeno destruidor do ambiente e das relações no âmbito laboral (TOLFO, 2011). O assédio moral pode ser caracterizado por repetidas e frequentes condutas abusivas expressas por meio de escritas, palavras e gestos que visam agredir psiquicamente e fisicamente o indivíduo (HIRIGOYEN, 2008). No entanto, quando há a ocorrência destas práticas no ambiente organizacional, cabe à gestão da empresa a resolução e combate. Isto porque, o assédio moral não pode ser visto como uma situação interpessoal apenas, mas como um conjunto de situações que envolvem necessariamente a organização, seus valores e práticas. Doravante, não se pode negar a presença dos elementos característicos do assédio moral e abuso de poder nas organizações, pois na maioria destas a racionalidade instrumental prevalece como lógica subjacente às ações (NUNES, 2011).

Este contexto favorece o silêncio das vítimas em relação à comunicação da violência sofrida, uma vez que estas sentem medo de represálias e de serem perseguidas com maior intensidade pelo agressor (HIRIGOYEN, 2006). Muitas vezes elas também não denunciam devido à falta de impessoalidade na análise dos casos na organização, ou seja, ela defende aqueles que fazem parte do “grupo” e/ou que alcançam e ultrapassam as metas, independente das estratégias utilizadas (NUNES, 2011). Deste modo, este trabalho procurou identificar se as vítimas de assédio moral no trabalho de uma Instituição de Ensino Superior comentaram e/ou denunciaram a violência sofrida, e as características destas ações.

## 2 ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO

A cultura de uma organização orienta as relações interpessoais que são estabelecidas por meio das atividades no âmbito do trabalho. A aceitação do “trabalho sujo” (DEJOURS, 2007), o medo de perder o poder (FREITAS, 2007), o individualismo e a arrogância são algumas características presentes entre os atores organizacionais que demonstram a existência de um problema estrutural e comportamental na sociedade, na organização e nos próprios indivíduos. Neste contexto da falta de comportamento ético e respeitoso, problemas de gestão e controle, além da predominância dos objetivos-fins da organização sobre os meios utilizados para alcançá-los, surgem as violências no ambiente e trabalho que podem se transformar em assédio moral. A violência moral é um fenômeno tão antigo quanto o próprio trabalho (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008). No entanto, o fenômeno ganhou maior visibilidade como fator desencadeador de sofrimento no trabalho principalmente devido à flexibilização das relações trabalhistas e as mudanças no mundo do trabalho (TOLFO, 2011).

As definições e conceitos sobre assédio moral, tanto por autores brasileiros quanto em outros países, são em sua maioria semelhantes e complementares (NUNES, 2011). Cada qual desenvolvida mediante um contexto cultura e histórico. Contudo, nesta pesquisa temos como referencia de definição de Einarsen et al. (2003; 2005), os quais caracterizam o assédio

moral como ações e práticas repetidas, dirigidas a um ou mais trabalhadores de forma deliberada ou inconsciente, que são indesejados pela vítima, e causam humilhação, ofensa e angústia, que podem trazer danos à integridade psíquicas ou físicas do indivíduo, além de interferir no desempenho e no ambiente de trabalho. Einarsen e colaboradores tem como base Heinz Leymann, pesquisador alemão que desenvolveu diversas pesquisas e estudos sobre o tema, considerado o precursor dos estudos empíricos sobre o assédio. O terror psicológico ou psicoterror (assédio moral) envolve comunicação hostil e não ética, direcionada de um modo sistemático por um ou mais indivíduos para um indivíduo que, durante o assédio, é posto em uma posição desamparada e indefesa, sendo mantido nesta condição por meio de ações hostis (LEYMANN, 1990; 1996).

Leymann (1996) define dois fatores chaves para classificar uma situação como assédio moral: frequência e duração. Para o autor, a situação hostil vivenciada deve apresentar uma frequência mínima de uma vez por semana e um período de duração mínima de seis meses. Tal mensuração é aceita por alguns autores como Einarsen et al. (2003; 2005) – fiel aos constructos de Leymann. No entanto, o estabelecimento de um período mínimo é constantemente debatido entre os pesquisadores do tema, uma vez que seguindo o discursos de Leymann (1996) e Einarsen et al. (2003; 2005), caso não “atinja” esse período a situação hostil não é considerada como assédio.

Conforme visualizado nos conceitos acerca do tema, a própria natureza dos comportamentos hostis podem ser diversas. Podem ser resultados de abuso de poder por parte do agressor, a qual se aproveita da falta de poder da vítima, como também por vingança, pela percepção de características (físicas ou comportamentais) indesejadas do alvo, dentre outros fatores (MATHISEN; EINARSEN; MYKLETUN, 2011). As definições e descrições sobre assédio moral apresentam uma variedade de comportamentos hostis, as quais incluem agressões físicas, comentários injuriosos, remoção de atividades condizentes do cargo ou inclusão de outras abaixo/acima do nível de competência, disseminação de boatos, e também o isolamento e exclusão do alvo (EINARSEN et al. 2003; HIRIGOYEN, 2006; 2008). Assim sendo, o assédio pode consistir de uma variedade de situações hostis, sejam elas situações físicas, verbais ou comportamentais que atuam diretamente para a personalidade do alvo ou para as atividades por ele desenvolvida no ambiente de trabalho (SKOGSTAD et al., 2011).

A classificação ou categorização das situações hostis é ordenada de acordo com cada autor. Nesta pesquisa classificaremos as situações tendo como base a definição de Einarsen et al. (2003; 2005), Einarsen (2005), e Einarsen, Hoel e Notelaers (2009), que agrupam as situações hostis em três grandes categorias.

- *Assédio relacionado ao trabalho*: consiste em perseguições relacionadas às atividades e ao desempenho do alvo: prazos impossíveis, metas inatingíveis, excesso de supervisão, atribuição de tarefas muito abaixo do seu nível de competência, sobrecarga de trabalho, ou outros comportamentos que dificultem as condições de realização do trabalho;
- *Assédio pessoal*: implica em agressões dirigidas a situações ou características particulares do alvo, como provocação excessiva, fofoca e rumores, isolamento ou exclusão, espalhar boatos, críticas persistentes, humilhar e outras ações;
- *Assédio por intimidações físicas*: incide em situações onde a vítima é alvo de agressiva gratuita, demonstram raiva contra ela, gritam com o alvo, é ameaçada de violência ou abuso física ou alvo de violência real, bem como é alvo de comportamentos intimidativos tais como “apontar o dedo”, invasão do seu espaço pessoal, empurrões, bloqueio de seu caminho ou passagem.

Estes tipos de comportamentos, de tempos em tempos, podem ser comuns e vivenciados em algum grau pela maioria dos indivíduos no ambiente de trabalho (EINARSEN, 2005). Cabe ressaltar que o assédio não está ligado a eventos isolados, no entanto, quando os comportamentos não são desejados pelo indivíduo e sistematicamente e continuamente são direcionados a ele, especialmente quando a vítima se sente indefesa contra estas ações ou com as pessoas que a executam, isto se torna um ato de assédio moral (EINARSEN et al., 2003; 2005).

Independente das situações vividas ou vivenciadas pelos alvos, as mesmas podem provocar efeitos e consequências, sejam eles no âmbito físico, psíquico e até organizacional. No que se refere à saúde (física e/ou psíquica) do indivíduo tem-se alguns efeitos: abandono das relações pessoais, alteração no sono, aumento da pressão arterial, cefaleia, consumo excessivo de álcool, descontentamento com o trabalho, dificuldade de concentração, dores generalizadas e esporádicas, enjoos, falta de apetite, insegurança, manifestações depressivas, raiva, tensões musculares, vontade de chorar, e em alguns casos suicídio (HOEL; SPARKS; COOPER, 2001; KEASHLY; JAGATIC, 2003; BARRETO, 2006). Por sua vez, os efeitos da ocorrência do assédio provocam também consequências para a organização, a saber: absenteísmo, aposentadoria prematura, aumento dos custos devido ao absenteísmo, enfraquecimento da adesão ao projeto organizacional, eventual redução do valor da marca, exposição negativa do nome da organização, redução da produtividade e desempenho, rotatividade de pessoal (HOEL; SPARKS; COOPER, 2001).

Fica evidente pela visualização das consequências supracitadas sejam elas relativas à saúde do trabalhador ou à organização, a gravidade dos efeitos da ocorrência do assédio. Deste modo, cabe à organização e principalmente aos gestores desenvolverem medidas de prevenção e combate à violência no trabalho. Para tal, faz-se necessário não apenas vontade e discursos vazios, mas coragem em reconhecer a existência da ocorrência e a perseverança na construção de medidas éticas e de boas práticas no ambiente de trabalho (NUNES, 2011). Uma vez que para a redução dos casos de assédio é necessário coibir os fatores que possam provocar estes comportamentos/ações, bem como aumentar a divulgação das consequências de tais atitudes para os agressores (SALIN, 2008).

Além dos códigos de ética, podem-se criar mecanismos, por meio do departamento de Recursos Humanos da empresa, para dar ao trabalhador agredido o direito de denunciar a agressão de que tenha sido vítima, por escrito e sigilosamente; com esse fim, o indivíduo agredido pode utilizar caixas postais e mesmo “urnas” em dependências isoladas dentro da organização, para que, em tese, possa ter seu anonimato garantido. São passos para amenizar o problema, mas não bastam (HELOANI, 2005, p. 105).

As palavras de Heloani (2005) representam um início das ações que a organização e gestores precisam desenvolver. Todavia, não basta apenas criar uma “ouvidoria”, a mesma precisa ter um acompanhamento e uma equipe despartidária, ou seja, que não seja influenciada por outros colegas ou por grupos dominantes dentro da organização. Pois, caso isso ocorra, a criação deste setor será meramente política, desmotivando os funcionários em denunciar a violência sofrida. Ao ser constatado, a violência deve ser imediatamente barrada e não tolerada, caso contrário, “os danos serão ampliados à saúde e aos relacionamentos dos trabalhadores, à produtividade da organização e à previdência social” (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008, p. 72).

Martiningo Filho e Siqueira (2008) expõem que principalmente a área de gestão de pessoas precisa reintroduzir o componente humano nas organizações, de modo a prestar mais atenção no indivíduo, sua história, traços de personalidade, fragilidades, componente afetivo e

emotivo. Tal reintrodução é justificada pelos autores devido à necessidade de reforçar o diálogo “nas relações profissionais para que se possam identificar as pessoas em dificuldade ou em crise antes que sejam afetadas por alguma forma de violência” (p. 32). Não obstante, existe a necessidade de toda a organização, independente da hierarquia, mudar em relação às suas condutas sem éticas, atropelando quem quer que esteja em sua frente em prol dos objetivos fins, seguindo uma racionalidade onde os fins justificam os meios (NUNES, 2011).

### 3 MÉTODO

A pesquisa apresentada neste artigo foi classificada como descritiva com uma abordagem quanti-qualitativa, além de ser um estudo de caso. A pesquisa dividiu-se em duas fases, a primeira quantitativa, onde procurou descrever de forma quantificada e estatística as informações obtidas através de um questionário online divulgado por: e-mail por um setor de divulgação da instituição, comunicação pelos sindicatos de cada classe e também por e-mails encaminhados pelos pesquisadores nos sites de Centros de Ensino, Cursos, Pró-Reitorias e demais sites da instituição, e aplicado aos participantes com objetivo de identificar se o mesmo comentou a violência sofrida para alguém e com quem, bem como se o mesmo formalizou a denúncia. O questionário contava com uma questão onde o pesquisado, se houvesse interesse de sua parte, poderia ser entrevistado pelos pesquisadores de modo a descrever com maiores detalhes a situação. Deste modo, a segunda parte da pesquisa apresenta uma abordagem mais qualitativa, apresentando dados e análises de respostas dos pesquisados e discursos dos entrevistados, fruto das entrevistas desenvolvidas mediante um roteiro pré-definido para orientar a condução da entrevista.

O *locus* desta pesquisa foi uma Instituição de Ensino Superior localizada na região sul do Brasil, mais especificamente as unidades de análise foram os servidores docentes e técnico-administrativos. O universo aproximado foi de 4.865 servidores (2.057 docentes e 2.808 técnico-administrativos). A primeira parte da pesquisa (quantitativa) abrangeu a totalidade dos componentes do universo, ou seja, foi censitária (MARCONI; LAKATOS, 2009). Entretanto não se atingiu a totalidade de respostas, resultando em 279 respondentes do questionário. Destes, 77 afirmaram serem vítimas de assédio moral no trabalho. Em seguida, estes 77 (objetos de análise) responderam diversas questões acerca de características da experiência vivida/vivenciada, entre elas o objetivo deste trabalho – se comentaram e/ou denunciaram a violência hostil. Os 6 entrevistados foram selecionados e entrevistados mediante análise prévia das respostas obtidas no questionário. Desta forma, para garantir o anonimato os pesquisados foram identificados neste trabalho com a “P” seguidos dos seus respectivos números (1 a 279) e os entrevistados foram identificados com a letra “E” de 1 a 6.

Para análise e interpretação dos dados, utilizou-se um software estatístico (SPSS - *Statistical Package for the Social Sciences*) para a análise das informações quantitativas obtidas no questionário online. Já para as entrevistas realizadas e algumas falas dos pesquisados contidas nos questionários foi utilizada a análise de conteúdo. A partir da análise dos dados quantitativos e qualitativos, utilizou-se a triangulação dos dados, permitindo assim relacionar os dados provenientes da pesquisa com a análise bibliográfica. Portanto, a partir da triangulação dos dados é possível descrever com maiores detalhes informações pertinentes ao objetivo proposto neste trabalho.

### 4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Conforme explanado no método, a pesquisa compreendeu ao total 279 pesquisados, contudo, apenas 77 destes afirmaram serem vítimas de assédio moral nos últimos 6 meses mediante questionamento. Assim, questionou-se aos 77 se as situações de assédio moral

sofridas e descritas por eles foram comentadas com alguém, com quem e por que, além das questões relativas a denúncia e a consequência da mesma. Antes de iniciar a análise das informações obtidas no questionário e entrevistas, é importante destacar alguns aspectos da população pesquisada, neste caso os 77 indivíduos que se identificaram como vítimas de assédio.

Tabela 1: Dados representativos dos pesquisados

Dados dos Pesquisados (resumo)	Frequência	Porcentagem (%)
<b>Gênero:</b> Feminino	44	57,1
<b>Idade média:</b> 44,7 anos	-	-
<b>Estado Civil:</b> Casado(a)/União Estável	48	62,3
<b>Formação:</b> Pós-Graduação – Doutorado	38	49,4
<b>Etnia:</b> Branca	65	84,4
<b>Local de Vínculo:</b> Centros de Ensino	55	71,4
<b>Tempo de Instituição:</b> mais de 25 anos	19	24,7
<b>Renda:</b> 3 a 6 salários mínimos (R\$ 1.531,00 a R\$ 3.060,00)	16	20,8
<b>Regime de Trabalho:</b> Dedicção Exclusiva	40	51,9
<b>Vínculo:</b> Servidor Docente	48	62,3

Fonte: dados primários

Na tabela anterior é possível identificar, de forma resumida, os dados mais representativos dos pesquisados, desde aspectos sócio-demográfico, como também dados relacionados ao próprio trabalho do pesquisado. Parte-se, portanto, à análise dos dados obtidos, primeiramente sobre o comentário da violência sofrida e posteriormente sobre a formalização da mesma através de denúncia.

#### 4.1 Comentar a violência

Aos pesquisados foi questionado se as situações de assédio moral sofridas e descritas por eles foram comentadas para alguém, com quem e por que. Dos 77 respondentes, 51 (66,2%) afirmaram que comentaram com alguém, 10 (13%) não comentaram e 16 (20,8%) não responderam a questão.

Hirigoyen (2006; 2008) relata que muitas vezes o não comentário da situação vividas e/ou vivenciada é justificada pela insegurança da vítima em se expor, tanto no ambiente de trabalho quanto na sua vida pessoal. Contudo, o constatado nesta pesquisa foi o contrário, a maioria dos pesquisados contou a situação para alguém. Primeiramente, analisa-se a justificativa de dois pesquisados por não terem comentado a situação com alguém.

*Vergonha (P23).*

*Na instituição a estrutura interna não permite confidencialidade dos processos, nem mesmo a ouvidoria possui graus de confidencialidade. Tudo acontece de forma integrada desde o chefe do Departamento até o Pró-Reitor. A procuradoria geral não está voltada para a comunidade interna, mas para a instituição (P275).*

Tanto a vergonha quanto a insegurança e o medo são justificativas frequentes para o não comentário das situações vivenciadas no ambiente de trabalho (HIRIGOYEN, 2006). Uma vez que o alvo ao passar por determinada situação sente-se impotente no que tange a coibição da prática hostil, de tal modo que envergonha-se em se expor (NUNES, 2011). O sentimento de vergonha é comum aos trabalhadores assediados, que por sua vez estão diretamente relacionados à internalização das razões de sua infelicidade, podendo produzir um desamor por si. (GARCIA; TOLFO, 2011).

Como mencionado, 51 respondentes comentaram com alguém a situação. Assim, questionou-se com quem eles comentaram. Devido a um número elevado de respostas as mesmas foram categorizadas, àquelas com mais de uma categoria foram agrupadas em “várias pessoas”.

Tabela 2: Comentário da violência para alguém

	Frequência	Porcentagem (%)
Sem resposta	1	2,0
amigo(s)	3	5,9
chefia(s)	4	7,8
colegas de trabalho	26	51,0
familiares	2	3,9
terapeuta	1	2,0
várias pessoas	14	27,5
<b>TOTAL</b>	<b>51</b>	<b>100,0</b>

Fonte: dados primários

Aproximadamente metade dos respondentes da questão, 26 indivíduos, afirmaram que comentaram somente com colegas de trabalho. Entre as justificativas do porque ter comentado com os colegas, estão: já passaram pela mesma situação, são alvos dessas intimidações, por desabafo, necessidade de apoio, suporte para lidar com a violência psicológica, com intuito de obter ajuda ou conselhos, por serem amigos, e outras.

*Com colegas que já passaram pela mesma situação (P40).*

*Porque me senti angustiada, tendo em vista que acabei de entrar na instituição e muitos procedimentos ainda não são totalmente claros, e a chefia nunca tem tempo para tratar dessas questões e nem de me atender (P59).*

*Os colegas docentes e técnico-administrativos são todas testemunhas da situação. Alguns fazem um esforço coletivo para manter um ambiente cordial de trabalho, outros fingem que não sabem de nada e outros acham que esse é o modo normal de trabalho (P68).*

*Na esperança de que eles, por serem mais antigos na casa, pudessem intervir ou me auxiliar (P109).*

*Cheguei a chorar na frente de alguns colegas pelo sentimento de impotência e humilhação. Porque me senti pressionada demais e tinha compromissos com estes colegas. Foi a forma de justificar meu baixo rendimento (P145).*

*Comentei com os colegas, mas de nada adianta, pois a chefia age de forma ramificada na Coordenação e Diretoria. Durante mais de anos tive que esperar para ter um lugar, uma sala. Agora, colegas que recentemente passaram em concursos já as possuem. Todas as minhas solicitações que fiz não foram atendidas e ignoradas (P270).*

Nota-se pelo discurso dos pesquisados diversas situações, o Pesquisado 40 busca conforto com colegas que já passaram pela mesma situação no ambiente de trabalho, ou seja, é uma prática recorrente no setor. A procura dos colegas tem por objetivo o auxílio e a busca por orientação frente às situações vividas pela vítima, de modo a possibilitar que ela possa desenvolver alguma ação para coibir e/ou denunciar as práticas hostis (HIRIGOYEN, 2006; NUNES, 2011). Já a Pesquisada 59 mostra o desconhecimento de procedimentos, devido a não ajuda do seu superior que recusa comunicação e esclarecimentos, sua busca então pelos colegas é devido a este sentimento de angústia. O discurso do Pesquisado 68 reforça as

palavras de Hirigoyen (2006; 2008), apesar das ações e comportamentos hostis serem visíveis para os trabalhadores do setor, alguns tentam contorná-la, outros se abstêm, e alguns acham que é modo “normal” de trabalho, assim seu comentário é apenas com intuito de alertar os colegas (testemunhas) das situações que ocorrem naquele ambiente.

Da mesma forma que o Pesquisado 40, o Pesquisado 109 buscou orientação de seus colegas, com mais tempo de casa, orientações que pudessem auxiliar na intervenção das violências. Já o Pesquisado 145 comentou as situações, pois, devido às agressões seu rendimento teve uma queda, o que de algum modo prejudicava o andamento das atividades com seus colegas. Identifica-se também no discurso da vítima algumas consequências provocadas pela vivência das situações hostis, tais como choro, sentimento de impotência e humilhação, que a longo prazo segundo Hoel, Sparks e Cooper (2001), Keashly e Jagatic (2003) e Barreto (2006) podem provocar diversas outros efeitos/consequências. Por fim, o Pesquisado 270 comentou a situação também como um desabafo, pois, pelo seu discurso teve restrição por parte de suas chefias de materiais e local de trabalho.

A categoria “várias pessoas” foi criada a partir da comunicação para dois ou mais indivíduos, ou seja, alguns pesquisados informaram das situações para pelo menos dois grupos: familiares, amigos, colegas de trabalho, chefias, e demais.

*Com várias pessoas, principalmente superiores, que me deram razão logo de início, pois a pessoa em questão apresenta problemas de comportamento há muitos anos no trabalho (P43).*

*Comentei com outros colegas do trabalho. Com a chefia do Departamento. Porque não aguentava mais a humilhação (P49).*

*Comentei com parentes e colegas. Comentei para compartilhar e ver com outras pessoas se o assédio era fruto da minha imaginação ou de fatos reais (P92).*

*Comentei em várias oportunidades com colegas e chefes, pois creio que devemos fazer algo para reverter esta situação (P100).*

*Sim, com familiares e amigos para que me indicassem o que fazer (P140).*

*Sim, com familiares e com chefia superior. Para traçar estratégias de enfrentamento (P278).*

O Pesquisado 43 além comentar com várias pessoas, relatou principalmente para seus superiores, porém, pelo seu discurso fica evidenciado que apesar do conhecimento das chefias sobre as ações e comportamentos hostis do agressor ser praticadas há muito tempo (uma prática recorrente), nada foi feito para resolver a situação. A falta de ação por parte dos superiores pode dar-se devido ao poder informal que o agressor “possui”, ou pela rede de contatos e aliados (com poder) que ele tem na instituição (NUNES, 2011), ou seja, a existência de um corporativismo pode ser a justificativa para não ação dos superiores. A resposta do Pesquisado 92 para esta questão, evidencia muitas vezes o caráter sutil do assédio moral, de modo que o indivíduo questiona se é realmente vítima de situações hostis que parecem ser “brincadeiras”. Hirigoyen (2008) afirma que as vítimas em si não são masoquistas ou depressivas, essa situação delas é sim utilizada pelos seus agressores como um meio para assédio. Já os pesquisados 100, 140 e 278, buscaram orientações com objetivo de terem algum auxílio para reverter e traçar estratégias de enfrentamento da situação.

O simples ato de comentar a violência sofrida, seja pela intenção de desabafo ou pela busca de enfrentamento, é um importante passo para a vítima. De modo que com o conhecimento, por parte dos ouvintes, de ações de assédio ocorrendo dentro do ambiente de trabalho, estes possam orientar e ajudar a vítima, seja servindo como testemunhas ou



ajudando-a de outras formas. Embora o comentário das práticas hostis seja importante para a vítima, a denúncia formal é a ação mais importante para resolução do problema (NUNES, 2011). Uma vez que a partir da formalização da queixa a organização precisa tomar alguma posição e resolver o problema gerado. Contudo, isso nem sempre ocorre, conforme será visto na sessão seguinte.

#### 4.2 Formalização da violência sofrida

Nesta seção, é descrito se a vítima prestou queixa em algum setor da organização. Em caso afirmativo, o pesquisado deveria informar as consequências/encaminhamento do registro de queixa. Caso a resposta seja negativa, o pesquisado deveria informar o porquê de não ter prestado a queixa.

Tabela 3: Denúncia da violência moral

	Frequência	Porcentagem (%)
Sem resposta	8	10,4
Não	50	64,9
Sim	19	24,7
<b>TOTAL</b>	<b>77</b>	<b>100,0</b>

Fonte: dados primários

É evidenciado na tabela anterior que 50 pesquisados responderam que não realizaram queixa na instituição. Os motivos são diversos, conforme pode ser visualizado nas respostas dos pesquisados.

*Não adiantaria nada. Acredito que talvez conversando com a pessoa, ela possa a se dar conta do que faz, mas é difícil falar, pois, trata-se de pessoa de humor instável (P199).*

*Não vai mudar nada (P213).*

*Não adianta! E nem sei para quem poderia reclamar (P227).*

*Por ter absoluta certeza de que não vai adiantar nada. Possivelmente, vai piorar a situação (P232).*

*Falando com colegas mais antigos, fui aconselhado a não dar queixa na ouvidoria ou apresentar processos administrativos, pois nunca resultam em nada (P270).*

*Não apresentei queixa porque não tenho provas. As atitudes hostis e desrespeitosas são sempre realizadas em ambientes sem testemunhas, por telefone ou na sala dos responsáveis. Não tenho como provar que ocorrem (P145).*

*Porque a armação foi tão bem articulada que é impossível registrar qualquer queixa, tipo maneira silenciosa como quem é inofensiva (P251).*

Os Pesquisados 199, 213, 227, 232 e 270 relataram pelos seus discursos que não apresentaram alguma queixa, pois a situação não irá mudar. Ou seja, há uma sensação de impotência perante a vivência dessas situações hostis, uma vez que mesmo queixando-se elas continuaram de uma forma ou de outra. Tal fato pode ser justificado pela ineficiência organizacional perante a resolução de casos de violência física ou psicológica, bem como pelo corporativismo interno que pode ocorrer, onde quem faz parte do grupo é protegido (NUNES, 2011; NUNES; TOLFO, 2011). O Pesquisado 270 afirmou que foi aconselhado por colegas a não prestar queixa na Ouvidoria, pois, a rigor, não resultariam em nada. Situações como a

relatada pelo Pesquisado 270 são comuns, apesar de muitas vezes a denúncia não levar a resolução do problema, o simples fato de denunciar pode provocar ações mais intensas do agressor (NUNES, 2011). Por outro lado, os Pesquisados 145 e 251 não registraram suas reclamações devido a não terem provas. O primeiro mencionou que os comportamentos hostis são realizados em ambientes onde não há testemunhas, ou seja, é a palavra dele contra do agressor. Já o outro, discursa que a violência é tão sutil que fica impossível de registrar a queixa, pois é difícil prová-la. O assédio moral é considerado na maioria das vezes como uma violência sutil e silenciosa, sendo difícil coletar provas que comprovem a violência sofrida (BARRETO, 2006; HIRIGOYEN, 2006; 2008; FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008), principalmente se a violência ocorrer verbalmente ou por meio de expressões corporais.

Outros motivos para não fazer denúncias foram:

*Nunca fiz nada porque estou em estágio probatório e tenho medo de perseguição (P59).*

*Esperiei por achar que conseguiria reverter o quadro por meus próprios meios (P66).*

*Seria difícil e constrangedor expor a situação (P141).*

*A briga seria maior ainda! (P160).*

*Porque nunca vi uma denúncia de assédio ter algum êxito. Acho que se fizer vou ser colocada a disposição e sofrer mais assédio (P277).*

*A chefia não deu devida importância (acho que também temeu os agressores) e não tomou providências. Fiquei com medo do problema aumentar em instâncias superiores visto que a chefia imediata iria ficar em situação delicada por não ter tomado providência. Fiquei realmente sem saúde para reagir e me defender (P279).*

As palavras do Pesquisado 59 não é isolado, foi também apresentado por outros participantes. Por medo de ter sua avaliação final influenciada pela sua queixa, estas vítimas sofrem silenciosamente as práticas hostis que, muitas vezes são propiciadas pelos seus próprios superiores – aqueles que irão realizar sua avaliação. Por outro lado, têm aqueles que acham que conseguem reverter o quadro por si (P66). Einarsen e Hoel (2008) afirmam que o indivíduo, ao se identificar como vítima, deve considerar a possibilidade de conversar diretamente com o agressor de modo a expor os comportamentos e ações hostis perpetrados por ele. Tal avaliação pode sim ocorrer, de modo que a vítima conversa com o seu agressor, entretanto, é uma situação não tão frequente. Há aqueles que não comentam por acharem constrangedor expor a situação para outrem, ou seja, tem vergonha de terem passado por determinadas situações (P141). “A vergonha explica a dificuldade que as vítimas têm de se expressar, sobretudo quando o assédio é individual. Confusas e humilhadas, ficam sem condições de se defender sozinhas, [...] até mesmo de ousar falar” (MARTININGO FILHO; SIQUEIRA, 2008, p. 20). Pode ocorrer também que quando a vítima queixa-se da violência em alguma instância da instituição, o agressor aumente as ações e comportamentos hostis ou utilize de outros meios para atingir a vítima e puni-la pela denúncia (P160 e P277). O Pesquisado 277 ainda comenta “*nunca vi uma denúncia de assédio ter algum êxito*”. Já o Pesquisado 279 comentou com sua chefia da situação, porém, ao constatar que os mesmos não deram importância, ele não procurou instâncias superiores com receio de sofrer alguma “advertência” por parte de seu superior imediato. Todos os tipos de organizações ou indivíduos estão “aptos” a sofrerem pela prática de situações hostis, contudo, o assédio moral torna-se ainda mais perverso quando as vítimas estão em cargos mais inferiores na hierarquia, pois na teoria não conseguem se defender, deste modo podem ser mais visadas

(MARTININGO FILHO; SIQUEIRA, 2008). Em outras situações, devido ao agressor ter seus aliados e contatos na organização, ele pode não ser punido pelos seus atos e comportamentos, além de utilizar seu poder para punir novamente o alvo por ter lhe denunciado (SALIN, 2003).

Situações similares ocorreram com 4 entrevistados que não fizeram queixas. A Entrevistada 1 não fez nenhuma queixa formal na instituição, pois ela está em estágio probatório e tem receio que seu superior (agressor) lhe prejudique na avaliação ou até de forma física. Entretanto, ela conversou com o diretor da unidade, só que as testemunhas das situações (estagiárias) não querem depor, pois o agressor assinará o relatório de estágio delas. O medo dessas estagiárias não está somente na questão do trabalho, foge para o campo privado, pois, segundo a entrevistada, uma delas chegou a comentar que tem medo que o agressor tente fazer algum mal a ela ou a seu marido. Verifica-se nesse caso o caráter perverso do agressor que precisa demonstrar o seu poder para todos do setor, intimidando e coagindo os seus subordinados (HIRIGOYEN, 2006; 2008). Já a maior questão para o Entrevistado 4 consiste na sua remoção de um setor para outro sem seu consentimento, ele afirma que não chegou a essa situação (registro da queixa) pois, a mudança está sendo discutida. Apesar disso, ele buscou orientações jurídicas com um advogado. Na maioria dos casos a resolução para as práticas hostis não é a punição e remoção do agressor, mas a transferência da vítima para outro setor (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008), pois se o agressor consegue produzir e “conduzir” sua equipe (independente dos meios) para o alcance dos objetivos, não importa como ele alcance os objetivos (NUNES, 2011; NUNES; TOLFO, 2011).

De forma similar à Entrevistada 1, a Entrevistada 5 também não prestou queixa formal na Instituição, pois, encontra-se em estágio probatório e tem medo de ser prejudicada em sua avaliação. Contudo, ela fez algumas queixas informais – *“A queixa na realidade, com esse encontro com os Psicólogos que foi no Departamento de Capacitação, eu falei de todas as situações, as duas vezes. Creio não ter sido passado pra frente, porque não mudou nada”*. A vítima chegou a comentar com o secretário do centro situações específicas que o mesmo até acompanhou algumas, entretanto, para o diretor do centro não chegou a falar, pois segundo ela *“infelizmente, existe o corporativismo, é muito complicado”*. O corporativismo foi o motivo pelo qual o Entrevistado 6 não apresentou sua queixa, uma vez que, em estâncias maiores a seu departamento e centro há um indivíduo que faz parte do grupo de agressores. Ou seja, há uma política de coleguismo e conchavos que vai além dos departamentos e centros, chegando a estâncias maiores na instituição. As justificativas por não terem realizado uma queixa sobre as ocorrências são muitas, uma vez que as vítimas sentem-se impotentes diante da ocorrência e também pelo fato da necessidade de coletar provas, dificultada pela sutileza das ações e comportamentos hostis (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008). Entretanto, é necessário que as vítimas se posicionem em algum momento para inibir a prática e a continuação destas violências.

Embora maior parte dos pesquisados não tenha prestado queixa da violência, 19 deles procuraram queixar-se, formalmente ou informalmente. No entanto, muitas vezes o encaminhamento/consequências das queixas não são as melhores esperadas.

*Nada foi feito (P140).*

*Não aconteceu nada. Apesar da gravidade da situação o caso não foi adiante. Felizmente as pessoas em questão se aposentaram (P174).*

*Nenhuma! (P176).*

*Processo sem resposta (P208).*

*Fui ignorada (P273).*

*Não aconteceu nada, pois o Procurador Geral disse que eram problemas pessoais. No departamento acabei saindo da pós-graduação, pois faziam comentários para os alunos não se matricularem nas minhas disciplinas (P275).*

*Apresentei queixa, no entanto as chefias/diretores apenas contaram para a minha chefia e não investigaram se estava realmente acontecendo, se mantendo impune a minha chefia continua me assediando (P74).*

O apresentado pelos pesquisados não são situações isoladas. Como já mencionado anteriormente, na instituição analisada quanto em outras organizações há o corporativismo entre colegas, bem como em determinadas circunstâncias as situações hostis não são levadas a sério (HIRIGOYEN, 2006). As ações e comportamentos hostis que tinham por alvo o Pesquisado 174 cessaram não por um intermédio da instituição, mas porque seus agressores se aposentaram. Apesar deste fato, não se pode deixar que os agressores continuem a serem hostis com demais até se aposentarem. Já o Pesquisado 275 teve um “diagnóstico” da situação do Procurador Geral ao comentar que eram “problemas pessoais”, o que não deu prosseguimento à sua queixa. O Pesquisado 74 ao queixar-se das chefias/diretores, nada foi feito e continuou a sofrer as situações hostis. As pessoas as quais ele relatou a denúncia informaram da queixa para a agressora, não investigaram a situação e a deixaram impune, ou seja, as situações continuaram a ocorrer.

*Quando se trata de um Professor(a) eles declinaram (P44).*

*O registro foi informal, pondo outros a par da situação para explicar a natureza "oculta" de certos eventos e comportamentos (P68).*

*A resposta final do processo ainda não foi divulgada, embora todas as partes envolvidas já tenham sido ouvidas (P73).*

*Pedido de abertura de processo disciplinar (P187).*

Outra forma negativa de queixa foi registrada pelo Pesquisado 44, ao informar novamente um corporativismo entre colegas, que quando se trata de um docente a queixa é “relevada” e o indivíduo é muitas vezes protegido. Já o Pesquisado 68 fez um registro informal, o qual expôs algumas situações vivenciadas para o conhecimento de outros. O Pesquisado 178 solicitou abertura de processo disciplinar, já o Pesquisado 73 espera a resolução de um processo já aberto. Apesar de muitas vezes a vítima se sentir impotente para registrar uma queixa, haja vista que pode não resolver sua situação, a reação em formalizar a queixa é um fator muito importante para o conhecimento da organização da ocorrência destes casos (HIRIGOYEN, 2006). Uma vez que com a queixa formal, a instituição pode começar a agir, buscar resolver a situação, punir o agressor, cessar a violência e também dar um suporte adequado à vítima.

A vítima (Pesquisado 9) queixou-se para o Reitor, o qual segundo o pesquisado “se comprometeu a falar com a direção de meu departamento”, tendo possivelmente como objetivo averiguar a situação e tomar alguma medida. A consequência da queixa do

Pesquisado 152 foi um processo administrativo, o qual puniu o agressor, porém, pelo discurso da vítima, a “pena” foi menor do que a esperada por ele. Já o Pesquisado 194 optou pelo caminho muitas vezes “mais fácil” de combater a situação, mudou-se de setor.

As consequências do registro da queixa para o Entrevistado 3 foi a mesma que para muitos que queixaram-se na instituição, não houve resolução das reclamações. A vítima neste caso encaminhou uma carta à chefia de departamento, contudo, a chefe do departamento segundo o entrevistado “*ela era um joguete na mão do sujeito, um joguete*”. O agressor era uma figura muito importante e conhecida tanto no departamento quanto fora dele, logo, detinha certa influência, bem como tinha aliados internamente na Instituição quanto fora dela.

Um dos encaminhamentos que ultrapassaram o âmbito da instituição foi a da Entrevistada 2.

*Comentei com amigos para desabafar; com colegas de trabalho para chamar a atenção sobre os fatos; com a Direção da Unidade para reclamar em relação a tomadas de atitudes; Procuradoria Geral da República para restabelecer a legalidade; Com a justiça Comum para processar e praticar justiça (E2).*

Primeiramente ela fez a denúncia na instituição, foi aberta uma sindicância e a comissão responsável avaliou que não houve nem assédio pela parte dela, nem negligência por parte do Departamento – “*Em síntese, não houve nada segundo a comissão que, recomendou o arquivamento do processo e transferência de lotação*”. Não obstante, a vítima procurou seus direitos na Justiça Comum. Somente nesta instância houve a punição para os agressores, os quais tiveram que fazer o ressarcimento do advogado e do tratamento médico, entre outras consequências. Um questionamento é necessário, se não houve nada, porque da transferência de lotação? Segundo a entrevistada, essa situação é devido a um caráter político, pois a mesma apoiava outro grupo, bem como ela era considerada o “patinho feio” do Departamento, pois era de formação diferenciada dos demais. O aspecto de discriminação também é um fator que pode gerar o assédio moral (HIRIGOYEN, 2006), uma vez que os seus demais colegas não compactuam tanto pela formação dela quanto pelo seu apoio à outro grupo.

As informações provenientes dos pesquisados nos demonstram que a instituição precisa desenvolver melhores medidas tanto para receber as queixas quanto para julgá-las. Em maior parte, as queixas não resolvem as agressões sofridas, em alguns casos até pioram, pois há um corporativismo entre colegas ou superiores que ampara os seus e pune os demais. Tal fato coíbe e amedronta as vítimas a registrarem suas queixas, de modo que, segundo Hirigoyen (2006) e Freitas, Heloani e Barreto (2008) podem piorar os efeitos para a sua saúde física e psíquica, além das consequências no âmbito do trabalho e da vida pessoal da vítima, e acarretar em consequências para a própria organização.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apesar da assédio moral ocorrer principalmente no ambiente laboral, as consequências e efeitos proporcionados pela mesma extrapolam este meio. Além dos danos físicos e psíquicos, efeitos no desenvolvimento do trabalho e no próprio ambiente de trabalho, pode degradar a vida pessoal e familiar da vítima. Não obstante, faz-se necessário que a organização crie e regularize medidas de prevenção e suporte às vítimas de assédio. Bem como, que a vítima ao constatar a violência procure auxílio na organização, e denuncie a prática hostil. Desta forma ela conseguirá cessar a violência, diminuindo a possibilidade e efeitos de danos.

Neste contexto, a pesquisa teve como objetivo identificar se as vítimas de assédio moral no trabalho de uma Instituição de Ensino Superior comentaram e/ou denunciaram a

violência sofrida, e as características destas ações. Para tanto, foi aplicado um questionário online aos servidores técnico-administrativos e docentes da uma IES, após a aplicação do mesmo foi realizado entrevistas com pesquisados que se disponibilizaram em relatar maiores detalhes acerca da violência sofrida. Os dados foram tratados e analisados mediante utilização de software estatístico, e também pela análise dos discursos dos respondentes do questionário online e entrevistados.

Dos 279 respondentes do questionário online, apenas 77 afirmaram serem vítimas de assédio moral nos últimos 6 meses. Deste modo, a pesquisa teve como base as 77 vítimas, destas, 57,1% são do gênero feminino, possuem média de 44,7 anos de idade, 49,4% tem Pós-Graduação em nível de Doutorado, 71,4% trabalham em Centro de Ensino, e 62,3% dos pesquisados são docentes. A pesquisa está norteadada em duas vertentes: se comentou a violência para alguém, para quem e por que; e se formalizou a violência.

No que tange ao primeiro ponto, 66,2% comentaram a violência. Dos que comentaram, 51% comentou para colegas de trabalho, tendo como intenção: amparo, desabafo, orientação, verificar se a situação sofrida é realmente assédio moral e demais. Tais intenções ocorrem também quando a vítima comenta a violência para outros, como familiares e superiores, contudo, a intenção principal do relato varia de acordo de um para outro. Por sua vez, 13% não comentaram, neste caso, há duas principais situações: a vergonha e a ineficiência organizacional na resolução destes casos e amparo à vítima.

Apenas o comentário da violência pode não ajudar a vítima em parar as práticas hostis, portanto, cabe formalizar a denúncia em setor específico ou para o superior. Neste âmbito, das 77 vítimas de assédio identificadas na pesquisa, 64,9% não formalizaram a denúncia. Grande maioria dos pesquisados relatam que a formalização não irá adiantar em nada, pois a organização nada fará. Em alguns casos, pode aumentar a violência, acarretando assim em maior sofrimento para a vítima e também na sua remoção para outro setor. Os pesquisados afirmam também que muitas vezes o agressor é um membro importante para determinado grupo, ou seja, ele é bem “articulado politicamente” e com certo grau de poder na organização, o que inviabilizaria qualquer ação contra ele. Por outro lado, 24,7% formalizaram uma denúncia na organização. Apesar disto, os efeitos da denúncia em nada ajudaram às vítimas, as quais, em sua maioria, continuaram a sofrer a violência no ambiente de trabalho.

Por fim, fica evidenciada na pesquisa a falta de estrutura e preparo dos gestores e da organização em relação ao recebimento destas queixas, e principalmente em medidas de prevenção ao assédio moral dentro da organização. Não obstante, é evidenciado que na organização há um forte sentimento de coleguismo, ou seja, cada um protege os seus, independente das ações e práticas que estes executam. Deste modo, não basta apenas a criação de medidas e meios contra o assédio moral, é necessário principalmente mudar os indivíduos desta organização, ou desenvolver um mecanismo independente e com poder para julgar os casos e penalizar os agressores.

## REFERÊNCIAS

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

DEJOURS, C. **A banalização da injustiça social**. 7ª. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2007.

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

EINARSEN, S.; HOEL, H. Bullying and mistreatment at work: How managers may prevent and manage such problems. In: KINDER, A; HUGHES R.; COOPER; Cary L. (Eds.). **Employee well-being support: A workplace resource**. New York: John Wiley and Sons Ltd, 2008. Cap. 14, p. 161-173.

EINARSEN, S. et al. Workplace Bullying: individual pathology or organizational culture? In: BOWIE, V.; FISCHER, B. S.; COOPER, C. L. (Eds.). **Workplace Violence: issues, trends, strategies**. Devon: Willian Publishing, 2005. Cap. 12, p. 229-247.

EINARSEN, S. et al. The concept of bullying at work: the European tradition. In: EINARSEN, S.; HOEL, H.; ZAPF, D.; COOPER; C. L. (Eds.). **Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International perspectives in research and practice**. London: Taylor & Francis, 2003. Cap. 1, p. 3-30.

EINARSEN, S.; HOEL, H.; NOTELAERS, G. Measuring exposure to bullying and harassment at work: Validity, factor structure and psychometric properties of the Negative Acts Questionnaire-Revised. **Work & Stress**. London: Taylor & Francis, 2009. Vol. 23, nº 1, p. 24-44.

FREITAS, M. E. de. **Cultura Organizacional: evolução e crítica**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

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

GARCIA, I. S.; TOLFO, S. R. **Assédio moral no trabalho: culpa e vergonha pela humilhação social**. Curitiba: Juruá, 2011.

GAULEJAC, V. de. Do Assédio Moral ao Assédio Social. In: SEIXAS, J.; BRESCIANI, M. S. (Orgs.). **Assédio Moral: desafios políticos, considerações sociais, incertezas jurídicas**. Minas Gerais, EDUFU - Ed. da Universidade Federal de Uberlândia, 2006, p. 71-92.

HELOANI, R. Assédio moral: a dignidade violada. **Aletheia**. dez. 2005, nº. 22, p.101-108.

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

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

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

- LEYMANN, H. Mobbing and Psychological Terror at Workplaces. **Violence and Victim**, vol. 5, nº 2, p. 119-126, 1990.
- LEYMANN, H. The Content and Development of Mobbing at Work. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, vol. 5, nº 2, p. 165-184, 1996.
- MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do Trabalho Científico**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- MARTININGO FILHO, A.; SIQUEIRA, M. 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**, vol. 9, p. 11-34, 2008.
- MATHISEN, G. E.; EINARSEN, S.; MYKLETUN, R. The Relationship Between Supervisor Personality, Supervisors' Perceived Stress and Workplace Bullying. **Journal of Business Ethics**, vol. 99, nº 4, p. 637–651, 2011.
- NUNES, T. S. **ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO**: o contexto dos servidores da Universidade Federal de Santa Catarina. 2011. 281f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011.
- NUNES, T. S.; TOLFO, S. da R. Assédio Moral Organizacional: Fatores Organizacionais Propiciadores e a Dinâmica do Assédio. In: XXXV Encontro da ANPAD, 2011, Rio de Janeiro. **Anais do XXXV EnANPAD**, 2011.
- RAMOS, A. G. **A nova ciência das organizações**: uma reconceituação da riqueza das nações. 2ª ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1989.
- SALIN, D. Workplace Bullying among Business Professionals: Prevalence, Organisational Antecedents and Gender Differences. Doctoral dissertation. Research Reports, Serie A, no 117. Helsinki: Swedish School of Economics and Business Administration, 2003.
- SALIN, D. The prevention of workplace bullying as a question of human resource management: measures adopted and underlying organizational factors. **Scandinavian Journal of Management**, vol. 24, n. 3, p. 221-231, 2008.
- SKOGSTAD, A. et al. Testing the Work Environment Hypothesis of Bullying on a Group Level of Analysis: Psychosocial Factors as Precursors of Observed Workplace Bullying. **Applied Psychology**, vol. 60, nº 3, p.475-495, 2011.
- TOLFO, S. da R. O assédio moral como expressão da violência no trabalho. In: SOUZA, M.; MARTINS, F.; ARAÚJO, J. N. G. de. (Coords.). **Dimensões da violência**: conhecimento, subjetividade e sofrimento psíquico. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2011, p. 187-206.