

# Políticas y prácticas de prevención y combate al acoso moral en una universidad brasileña.

*Policies and practices to prevent and combat workplace bullying in a Brazilian university.*

Thiago Soares Nunes<sup>1</sup> & Suzana da Rosa Tolfo<sup>2</sup>

## Resumen

El acoso ha pasado a ser considerado, en los últimos años, una forma de violencia que puede ser sutil, pero que es devastadora para el trabajador que la sufre y que necesita ser más estudiada. Debido a que la violencia ocurre, predominantemente, en el ámbito organizacional, cabe a la organización y a sus gestores la construcción de medidas preventivas e inhibitorias del acoso. Esta investigación tuvo como objetivo describir la percepción de los funcionarios sobre las políticas y prácticas de prevención y combate al acoso moral en el trabajo en una universidad. La investigación fue clasificada como descriptiva, estudio de caso, con un abordaje cuanti-cualitativo. Los datos fueron recogidos por medio de un cuestionario en línea y complementados con entrevistas a los docentes y técnico-administrativos de una universidad. Para el procesamiento de los datos cuantitativos se utilizó un software estadístico y el análisis de contenido para las entrevistas, articulándolos con la literatura. Respecto a las políticas/prácticas de prevención y combate al acoso, 47,7% de los participantes afirmaron que la práctica del acoso en el ambiente universitario es común, y 81,4% afirmaron que durante su contrato en la institución los cursos de formación/capacitación realizados no abordaron este tema. El 80,6% de los encuestados no identifica la existencia de una política de prevención y combate al acoso desarrollada por la institución. Es necesaria, no solamente la divulgación de la temática, sino también la creación y aplicación de medidas de prevención y combate que garanticen la efectividad de todo el proceso.

**Palabras Clave:** acoso, violencia, prevención, universidad.

## Abstract

Over the past few years, workplace bullying has come to be considered a form of violence that can be subtle, yet devastating to the worker who suffers; thus, it should be researched further. Since this violence occurs mainly within an organization, both the organization and its managers should implement preventive measures and deterrents of workplace bullying. This study describes worker perceptions on policies and practices to prevent and combat workplace bullying in a university. The study was a descriptive case report that combined quantitative and qualitative methods. Data were collected via an online survey and supplemented by interviews of university faculty and staff. Statistical software was used for both the quantitative and content analyses, linking these to the literature. Regarding policies/practices to prevent and combat bullying, 47.7% of participants felt that bullying in the university environment is common and 81.4% noted that their initial orientation had not included training on this topic. Overall, 80.6% of respondents were unable to identify any institutional policy for the prevention and elimination of workplace bullying. Thus, it is necessary to generate not only greater awareness of this topic, but also to develop and implement preventive and corrective policies and measures that ensure the effectiveness of the process.

**Keywords:** bullying, violence, prevention, university.

<sup>1</sup>Doctorando del Programa de Postgrado en Administración de la Universidad Federal de Santa Catarina (UFSC). Investigador del Núcleo de Estudios del Trabajo y Constitución del Sujeto (NETCOS/UFSC). adm.thiagosn@gmail.com

<sup>2</sup>Doctora en Administración por la Universidad Federal de Rio Grande do Sul (UFRGS). Profesora del Programa de Grado y Postgrado en Psicología y del Programa de Posgrado en Administración de la Universidad Federal de Santa Catarina (UFSC). Vice Coordinadora del Núcleo de Estudios del Trabajo y Constitución del Sujeto (NETCOS/UFSC). srtolfo@yahoo.com.br

## Introducción

Las grandes transformaciones económicas, sociales, políticas, tecnológicas y culturales ocurridas en las últimas décadas y la elevación del componente económico a la categoría de valor supremo han causado un serio impacto en las sociedades modernas, cuyos estudios señalan la existencia de una fuerte crisis de identidad (Freitas, Heloani & Barreto, 2008). En este escenario, el aumento de la productividad y rentabilidad de las organizaciones es una razón que puede justificarlo todo, de modo que las situaciones de enfermedad, sufrimiento, violencia y psicopatología asociadas al trabajo se han intensificado (Nunes, 2011). Según Gaulejac (2006) las organizaciones no son neuróticas, ni paranoicas o perversas, pero su mecanismo de funcionamiento puede llevar a los empleados a comportamientos neuróticos y perversos. Es decir, las formas de gestión de la organización pueden servir de factores propiciadores para violencia contra el trabajador, y transformarse en situaciones características de acoso moral.

El acoso moral puede caracterizarse por la ocurrencia de conductas abusivas expresadas por medio de escritos, palabras y gestos que tienen como objetivo agredir psíquica y físicamente al individuo (Hirigoyen, 2006). Sin embargo, cuando hay ocurrencia de estas prácticas en el ambiente organizacional, cabe a la gestión de la organización la resolución y combate de estos tipos de violencia. Esto porque el acoso moral no puede ser visto apenas como una situación interpersonal, sino como un conjunto de situaciones que involucran necesariamente a la organización, sus valores y prácticas (Einarsen, 2005).

A partir de ahora no se puede negar la presencia de los elementos característicos del acoso moral y del abuso de poder en las organizaciones, pues en la mayoría de éstas la racionalidad instrumental prevalece como lógica subyacente a las acciones (Nunes, 2011). De este modo, determinan un modelo guiado por las leyes de mercado y conducen al individuo a una disputa frecuente con el fin de generar resultados y beneficios, que también generan ansiedades y patologías psíquicas. Por lo tanto, cabe a la organización la creación de medidas preventivas y de combate a este tipo de violencia que genera efectos tanto en la salud del individuo como en el desempeño y el ambiente organizacional.

En este sentido, el presente trabajo tiene como objetivo describir la percepción de los funcionarios

sobre las políticas y prácticas de prevención y combate al acoso moral en el trabajo en una Institución de Enseñanza Superior. Se parte de la suposición de que la prevención y el combate al acoso moral en el trabajo sean predictores de más salud en la organización y del trabajador.

## El acoso moral y sus características

El tema acoso moral ha sido asunto frecuente de discusión en la sociedad contemporánea. En Brasil, según Freitas *et al* (2008) el primer artículo académico relacionado al tema acoso moral fue escrito por Maria Ester de Freitas en 2001. Posteriormente, otros autores contribuyeron al debate y al combate del acoso moral; entre ellos se destacan Margarida Barreto, Roberto Heloani, Antônio Martiningo Filho, Lis Soboll y otros. Se destaca también que la popularización del tema en Brasil, principalmente para los investigadores y académicos, ocurrió debido a la traducción de un libro, el *best-seller* “*Le harcèlement moral: la violence perverse au quotidien*” de autoría de la francesa Marie-France Hirigoyen (Heloani, 2005). Se encuentra en las palabras de Hirigoyen (2008, p. 65) la definición para el tema:

Acoso moral es toda y cualquier conducta abusiva que se manifiesta, especialmente, con comportamientos, palabras, actos, gestos, escritos que puedan ocasionar daños a la personalidad, a la dignidad o a la integridad física o psíquica de una persona, poner en peligro su empleo o degradar el ambiente de trabajo.

Las definiciones de acoso moral, tanto de los autores brasileños como de otros países, son similares y complementarias. Sin embargo, para Leymann (1990), Einarsen, Hoel, Zapf & Cooper (2003, 2005), Heloani (2005), Freitas *et al* (2008) y otros autores, existen importantes aspectos definidores para que una situación sea considerada acoso moral; entre estos destacan el aspecto de la intencionalidad, direccionalidad, duración y frecuencia, desequilibrio de poder, carácter procesal. La característica de la intencionalidad está definida por dos aspectos: el carácter consciente (deseo hacer el mal) y el aspecto inconsciente (no deseo hacer mal, pero es más fuerte que yo y no consigo dejar de herirlo o colocarlo en dificultades) (Hirigoyen, 2006). La direccionalidad remite a la orientación de la violencia hacia un individuo o grupo. El aspecto más importante para la caracterización del acoso moral es el aspecto de la frecuencia y duración, pues actos aislados no son considerados acoso moral (Einarsen *et al*, 2003).

Para que una situación sea considerada acoso, ésta debe ocurrir de forma frecuente y durante cierto tiempo y, para Leymann (1996), debe presentar una frecuencia de como mínimo una vez por semana y en un período de duración de como mínimo seis meses. Según Vartia (2003), una característica común a casi todas las definiciones europeas es la dificultad de la víctima para intentar defenderse de acciones negativas dirigidas a ella, lo que remite a un desequilibrio de poder entre la víctima y el acosador. El acoso también presenta un carácter procesal: no es un “fenómeno” en el sentido de un hecho puntual, sino un proceso que evoluciona gradualmente (Einarsen *et al*, 2003, 2005). Por tanto, el carácter procesal del acoso moral puede cambiar con el pasar del tiempo y los cambios sociales.

Las situaciones características de acoso moral, según Einarsen (2005), son clasificadas en tres categorías. La primera es el acoso moral relacionado al trabajo, que consiste en persecuciones relacionadas a las actividades y al desempeño del objetivo, plazos imposibles, metas inalcanzables, exceso de supervisión, atribución de tareas muy por debajo de su nivel de competencia, sobrecarga de trabajo, u otros comportamientos que dificulten las condiciones de realización del trabajo. La segunda es el acoso personal, que acarrea agresiones dirigidas a situaciones o características particulares del objetivo como provocación excesiva, chismes y rumores, aislamiento o exclusión, propagar rumores sin fundamento, críticas persistentes, humillar y otras acciones. Finalmente, Einarsen, Hoel & Notelaers (2009) describen otro grupo que contiene situaciones de acoso, grupo éste relacionado al acoso mediante intimidaciones físicas como gritar o demostrar ira hacia la víctima, empujones, bloqueo del paso, amenaza de violencia o abuso físico u objetivo de violencia real.

Aunque la ocurrencia del acoso moral esté influenciada por las condiciones y circunstancias de la propia organización, hay trabajadores de determinados sectores que están más expuestos a este tipo de violencia. Hirigoyen (2006) defiende que el acoso moral predomina en el sector terciario, en el sector de la medicina social y en la enseñanza. Sin embargo, las formas de acoso moral son diferentes del sector privado al público. Hirigoyen expone que en el sector privado es más evidente, dura menos tiempo y termina, en general, con la salida de la víctima. En el sector público el acoso puede durar años pues, en realidad, los individuos están protegidos y no pueden ser despedidos, ya que tienen estabilidad profesional, a no ser debido a una falta muy grave. Entre los investigadores, el acoso moral está

considerado como un fenómeno de supervivencia; es decir, el espacio es limitado en el mercado de trabajo, solamente los mejores alcanzan el reconocimiento/estatus, y los que se quedan acumulan rencor y envidia aprovechándose de los colegas con mayor notoriedad (Hirigoyen).

Los comportamientos, actitudes y acciones hostiles anteriormente citados pueden provocar severos efectos sobre la salud del individuo y también tener consecuencias para las organizaciones. Algunos efectos, según Hoel, Sparks & Cooper (2001), Keashly & Jagatic (2003) & Barreto (2006), sobre la salud física y/o psíquica del individuo son: dolores generalizados y esporádicos, disturbios digestivos, consumo excesivo de alcohol, dificultad de concentración, abandono de las relaciones personales, ira, manifestaciones depresivas, inseguridad, alteración del sueño, descontento con el trabajo, que pueden llevar incluso al suicidio.

Ya en relación con las implicaciones organizacionales del acoso, Hoel *et al* (2001) presentan algunos efectos como: absentismo, cambio de personal, reducción de la productividad y el desempeño, debilitamiento de la adhesión al proyecto organizacional, aumento de los costos debido al absentismo, jubilación prematura, exposición negativa del nombre de la organización y ocasional reducción del valor de la marca, entre otros. Es evidente, por lo mencionado, que las consecuencias del acoso moral también afectan al ambiente organizacional, ya que según investigaciones de Hoel, Einarsen & Cooper (2003) el acoso puede acarrear graves bajas en el desempeño productivo y financiero de la organización, además de la repercusión negativa de la organización en el ambiente en el que ella está inmersa.

### **Prevención del acoso moral en el trabajo**

Los factores organizacionales presentan un papel importante en el consentimiento o cohibición del acoso moral. De modo que, para reducir los casos de acoso es necesario inhibir los factores que puedan provocar estos comportamientos/acciones, así como aumentar la divulgación de las consecuencias de tales actitudes para los agresores (Salin, 2008). La política de “tolerancia cero” en los casos de acoso aumenta la consciencia sobre el acoso moral, involucra y esclarece lo que significa tener un comportamiento “apropiado” en el trabajo; sin embargo, los investigadores recomiendan una introducción de políticas específicas anti-acoso moral (Salin).

Según Heloani (2005):

Además de los códigos de ética se pueden crear mecanismos, por medio del departamento de Recursos Humanos de la empresa, para dar al trabajador agredido el derecho a denunciar la agresión de que haya sido víctima, por escrito y sigilosamente; con esa finalidad, el individuo agredido puede utilizar apartados de correos e incluso “urnas” en dependencias aisladas dentro de la organización para que, en teoría, pueda tener garantizado su anonimato. Son pasos para aliviar el problema, pero no bastan. (p. 105)

Las propuestas de Heloani para la prevención del acoso, según las propias palabras del autor, son acciones para aliviar el problema, pero no bastan. Freitas *et al* (2008, p. 109) relatan que “erradicar la cultura de la impunidad, de la falta de respeto, de la promiscuidad y de la indigencia moral en el ambiente de trabajo es una tarea colectiva, que necesita la cooperación de los ocupantes de cargos más elevados”, ya que la comunidad universitaria espera que venga de arriba la certeza de que el asunto será tratado seriamente y sin omisiones. Para algunos gestores, identificar lo que puede haber causado el problema es menos importante que parar los comportamientos/acciones hostiles, llevar el proceso destructivo a un fin y restablecer un ambiente productivo seguro para todos (Einarsen & Hoel, 2008). Los mencionados autores relatan que un método eficaz de prevención al acoso moral debe contener algunos elementos: a) creación de un ambiente social con una atmósfera abierta y respetuosa, con tolerancia a la diversidad, y donde la existencia de frustración y desacuerdo es aceptada, pero también propiamente administrada; b) garantía de que los estilos de liderazgo y las prácticas administrativas en la organización son aplicados a todos los empleados por igual, garantizando un tratamiento justo y respetuoso, y que la sensibilidad para necesidades personales y vulnerabilidades es tenida en cuenta; c) garantía de que los gestores tienen capacitación y capacidad necesarias para administrar conflictos; d) construcción de una organización con metas, reglas y responsabilidades claras y nítidas, y con una fuerte ética de trabajo; e) creación y manutención de una cultura organizacional donde el acoso moral y los malos tratos a los empleados no son tolerados. Los elementos destacados por Einarsen & Hoel con relación a la prevención del acoso son acciones significativas para el buen funcionamiento organizacional y de relaciones interpersonales. Sin embargo, los gestores deben tener en cuenta que no solamente deben ser

construidas políticas de prevención, sino también de intervención, las cuales necesitan ser bien formuladas y aplicadas (Nunes, 2011).

Independientemente del ambiente de ocurrencia de este tipo de violencia, la organización es corresponsable por su práctica o inhibición. Por eso, debe construir medidas de prevención y combate al acoso moral. Tales acciones van desde la creación de códigos de ética hasta la definición de una orden de servicio con procedimientos para combatir el acoso, realizada por el antiguo Rector Pietro Novellino de la Universidad Federal del Estado de Rio de Janeiro (UNIRIO) en 2004. Sin embargo, una de las principales acciones de combate que pueden ser desarrolladas por las organizaciones es la divulgación de la definición y características del acoso moral por medio de conferencias o informaciones. Además, claro, de la construcción de medidas o políticas que permitan al trabajador denunciar las situaciones vividas y esperar que las mismas tengan un acompañamiento justo, sin que se favorezca a uno u otro.

### Método

La investigación se clasifica como descriptiva y estudio de caso. El presente trabajo buscó describir la percepción de los funcionarios sobre las políticas y prácticas de prevención y combate al acoso moral en el trabajo en una Institución de Enseñanza Superior. En cuanto al abordaje, se clasifica la investigación como cuantitativa y cualitativa. Richardson (2008) afirma que los métodos cuantitativo y cualitativo no se diferencian solamente por la sistemática pertinente a cada uno de ellos sino, sobre todo, por la forma de abordar el problema.

Las unidades de análisis de la presente investigación fueron los funcionarios docentes y técnico-administrativos de una universidad. Teniendo como universo de la investigación un número aproximado de 2.057 funcionarios docentes actuando en la enseñanza superior (efectivos y substitutos) y 2.808 funcionarios técnico-administrativos. Se optó, por tanto, por no definir una muestra en esta investigación, teniendo en cuenta que el investigador tuvo medios para divulgar y enviar el cuestionario a toda la población. No obstante, no se consiguió la totalidad de respuestas de la población; así, la población accesible totalizó 279 encuestados. De éstos, 7 fueron entrevistados, mediante análisis de las respuestas del cuestionario en línea, con el objetivo de adquirir mayores detalles acerca de las respuestas ofertadas. Para mantener el anonimato los encuestados

fueron identificados con la letra “S” seguida de sus respectivos números (1 a 279) y los entrevistados fueron identificados con la letra “E” de 1 a 7.

Los datos fueron recogidos en dos momentos. Primeramente, el levantamiento de datos cuantitativos consistió en la aplicación de un cuestionario en línea, divulgado a través de correo electrónico enviado por sector de divulgación institucional, sindicatos de los funcionarios y por correos electrónicos enviados por los investigadores. Y en un segundo momento, para un abordaje más cualitativo, fueron realizadas entrevistas individuales con encuestados que se dispusieron a describir con más detalles la información vivida en el proceso de acoso moral.

En relación con análisis e interpretación de los datos, éstos se obtuvieron por medio del cuestionario y fueron tratados siguiendo un abordaje de análisis cuantitativo, para lo que fue utilizado un software estadístico denominado SPSS. Las entrevistas fueron analizadas por medio del análisis de contenido, siendo que después de transcritos los discursos de los participantes, los mismos fueron agrupados y se elaboraron matrices con el contenido. Las matrices permitieron identificar el contenido predominante, pero también la singularidad de las vivencias de los acosados. Con el análisis de los datos cuantitativos y cualitativos realizado, se hizo la triangulación de los datos, lo que permite articular los datos obtenidos en la investigación con el análisis de la literatura. De este modo, a partir de la triangulación de los datos se puede describir con más detalles la información pertinente al objetivo de este artículo.

## Resultados y discusión

### Acciones de divulgación y prácticas de la universidad frente al acoso

El cuestionario fue respondido por 279 participantes<sup>3</sup>, de éstos, 60,9% son funcionarios docentes y 36,6% son funcionarios técnico-administrativos, siendo 55,9% mujeres y 43% hombres, con una media de edad de 45 años. Son, en su mayoría, de etnia blanca (88,2%); casados o con unión estable (64,2%) y 57% tiene formación de posgrado a nivel de doctorado. Cerca de 25,8% trabaja hace más de 25 años en la institución; 15,8% lleva trabajando de 1 a 5 años, y sólo 7,9% trabaja hace menos de un año. Sobre el régimen de trabajo, 54,1% tiene Dedicación Exclusiva y 41,2% con régimen de 40 horas, teniendo como renta mensual de 10 a 14

salarios mínimos (R\$ 5.101 a R\$ 7.140) 23,7% de los encuestados.

En relación con el local donde el funcionario está destinado, 71% está vinculado a Centros de Enseñanza, 9% a Pro Rectorías, 3,9% a Secretarías y 3,6% a la Rectoría (incluidos aquí los órganos suplementarios, como el Hospital Universitario y la Agencia de Comunicación). Ya en relación con los 7 entrevistados: 4 son mujeres y 3 hombres; 5 de ellos con edades entre los 36 y los 55 años; 6 con formación en uno o más cursos de posgrado. En relación con el tipo de vínculo, 4 son técnico-administrativos y 3 docentes; 5 trabajan en centros de enseñanza y 2 en Pro Rectorías; 3 entrevistados llevan en la institución entre 1 y 5 años, 2 entre 15 y 20 años.

En este ítem se describen la percepción, la opinión y el conocimiento de los participantes sobre cuestiones como la práctica de acoso moral en la institución, el abordaje de la temática en los cursos de formación y capacitación promovidos por la institución, así como orientaciones sobre el acoso moral de forma general. Posteriormente, y respecto a la divulgación del acoso, se abordan aspectos relacionados a la existencia y creación de políticas y prácticas de prevención y combate, y las medidas que la universidad analizada y otros órganos internos podrían tomar para combatir la práctica de la violencia dentro de la institución.

En un primer momento, los que respondieron el cuestionario fueron cuestionados sobre si la práctica de acoso moral en el ambiente universitario es común. Con un pequeño margen de diferencia, 47,7% de los participantes en la encuesta afirmaron que la práctica de acoso moral es común en la institución. En contrapartida, 41,6% respondió que este tipo de violencia no es común en el ambiente universitario. 30 (10,8%) no contestaron la pregunta. La práctica recurrente del acoso en la institución, identificada por la percepción de los encuestados, está de acuerdo con lo expuesto por Hirigoyen (2006, p. 142) “el medio educativo es uno de los más afectados por las prácticas de acoso moral”. Las instituciones universitarias, en su mayoría, tienen como pilares fundamentales la enseñanza, la investigación y la extensión. En el ambiente universitario el acoso moral entre los investigadores es algo frecuente, pues el espacio es limitado y solamente “el mejor” alcanzará la notoriedad, aunque para eso el investigador tenga que apropiarse de los conocimientos y de las ideas de

<sup>3</sup>Se resalta que en algunas preguntas hay cuestiones que no fueron respondidas; en este caso, fueron categorizadas en el ítem “Sin respuesta”.

los otros (Hirigoyen, 2006). En este caso, la autora expone que si un investigador se destaca demasiado sus superiores pueden temer que él progrese rápidamente, hasta el punto de amenazar su poder, y así pueden comenzar las situaciones hostiles.

Si la práctica del acoso moral es común, según la mayor parte de los encuestados, cabe a la institución promover medidas de orientación a los empleados sobre el tema. De este modo, se preguntó a los encuestados si existen orientaciones a los empleados sobre el acoso moral en la institución. Con un índice de 56,3% los encuestados afirmaron que desconocen si existen o no tales orientaciones; 27,6% mencionaron que no existen orientaciones; 9,3% no respondieron a la pregunta y apenas 6,8% afirmaron que existen orientaciones de la propia institución sobre el tema. El conocimiento de orientaciones por parte de 19 (6,8%) de los que respondieron el cuestionario puede consistir en que los mismos buscaron información en sectores como la Oficina del Defensor del Trabajador, Sindicatos y otros sectores.

Complementando la pregunta anterior sobre la orientación a los empleados, la pregunta siguiente verificaba si los cursos de formación y capacitaciones dirigidas a los empleados durante su carrera en la institución ya habían abordado aspectos relacionados al acoso moral. Nuevamente, la mayoría de los que respondieron el cuestionario, 81,4% (227), afirmó que los cursos de formación y capacitaciones no abordaron aspectos relacionados al acoso. Cerca del 10% (28) alegaron que en las capacitaciones y cursos de formación aspectos sobre el tema fueron abordados. Por lo presentado anteriormente, se hace evidente una deficiencia en la divulgación de información pertinente a la temática abordada. Tal carencia perjudica al individuo, ya que él no sabe que “bromas” que se dicen sutiles pueden, en realidad, tener objetivos perversos. El desarrollo de orientaciones y la inclusión de este tema en cursos de formación y capacitaciones son de fundamental importancia para una mejor conducta, tanto de los gestores como de los subordinados.

### La divulgación del acoso moral en la institución

A pesar del destaque del tema en los medios de comunicación y en la sociedad, aún hay desconocimiento de su definición y características, así como de los procedimientos de cómo y dónde denunciar. Uno de los mayores problemas de la ocurrencia del acoso es el desconocimiento y su no identificación previa,

conforme ya fue verificado en un estudio de Nunes, Duarte & Moretto (2010). Eso ocurre, en muchos casos, debido al hecho de que muchas organizaciones temen llamar la atención respecto a la cuestión y generar causas laborales. También se puede deber a la sutileza de las agresiones que va eliminando poco a poco a la víctima, de modo que parece que las situaciones hostiles son bromas usuales. Así, el conocimiento previo de sus características es esencial para el inicio de la prevención y el conocimiento de este fenómeno tan antiguo como el propio trabajo (Nunes, 2011).

Por tanto, se preguntó al participante en la investigación si él ya vio y/u oyó sobre la divulgación del tema acoso moral en la institución (qué es, cómo combatirlo, dónde denunciarlo, y otros). En caso de afirmación, se preguntó dónde y cómo. Se verifica que 62% (173) de los encuestados no vio y/u oyó sobre la divulgación de la temática en la institución. Para una universidad cuyo objetivo es la generación y diseminación del conocimiento por medio de la enseñanza, investigación y extensión, ese número elevado se convierte en un gran problema para la prevención de la ocurrencia de esta violencia. Partiendo del presupuesto de que el individuo no tiene conocimiento sobre el tema (o sobre las propias situaciones hostiles), el mismo se vuelve incapaz de identificarse como objetivo de situaciones hostiles (Einarsen *et al*, 2003, 2005 & Nunes *et al*, 2010), ya que puede pensar que determinados actos negativos no son más que bromas del agresor o, incluso, que es su modo “normal” de comportarse con los otros. Así, por ser este un mal “contemporáneo”, discutido en el ambiente académico y en los medios de comunicación, es extremadamente prudente que la institución tome medidas, por lo menos en la divulgación de qué es el acoso moral y sus características principales.

A pesar de este elevado índice de no conocimiento del fenómeno, 69 (24,7%) de los que respondieron el cuestionario afirmaron tener conocimiento de la divulgación de la temática en la institución. Para un mejor análisis, fueron clasificadas y agrupadas las respuestas en categorías (Tabla N° 1).

En cuanto a los locales/medios de divulgación, la predominancia es de los medios de comunicación internos y los sindicatos. El primero remite a medios de comunicación como periódicos, cartillas, carteles, listas de discusión y el propio sitio web de la institución. Sin embargo, es un número pequeño para una institución que tiene como misión producir,

Tabla N° 1. Locales/medios de divulgación del acoso moral en la institución

Fuente de divulgación	Frecuencia	% de los que respondieron el cuestionario	% de los encuestados
Sin respuesta	7	10,1	2,5
Colegas	4	5,8	1,4
Cursos, Capacitaciones, Eventos, Conferencias y Congresos	5	7,2	1,8
Departamentos, Pro Rectorías, Secretarías u otros sectores en la institución	9	13,0	3,2
Medios de Comunicación Internos (periódicos, cartillas, cartel, sitio web de la Universidad, listas de discusión)	19	27,5	6,8
Sindicatos (técnico-administrativos o docentes)	19	27,5	6,8
Otros	6	8,7	2,2
<b>TOTAL</b>	<b>69</b>	<b>100,0</b>	<b>24,7</b>

Fuente: Datos de la investigación, 2010

sistematizar y socializar el saber filosófico, científico, artístico y tecnológico, ampliando y profundizando la formación del ser humano para el ejercicio profesional, la reflexión crítica, la solidaridad nacional e internacional, teniendo como perspectiva la construcción de una sociedad justa y democrática y en defensa de la calidad de vida. Hay diversos trabajos, como seminarios, conferencias y proyectos en la organización, que discuten la cuestión de la violencia y la prevención al acoso moral; sin embargo, no parecen aún muy centrados en la divulgación y orientación de los funcionarios.

Los sindicatos de ramo representan un papel muy importante en la defensa del profesional en cuestiones como el trabajo, condiciones de trabajo, salud mental y física del trabajador, y demás. Por tanto, cabe a los sindicatos también el papel de divulgar y luchar por medidas contra la ocurrencia del acoso moral, así como auxiliar a sus trabajadores acosados, orientándolos en los aspectos legales y propiciando soporte psicológico y físico cuando sea necesario. Así, se constató en la investigación que los sindicatos, de modo general, divulgan información o prefieren conferencias sobre el tema en cuestión.

Al centrarse en los departamentos, Pro Rectorías y otros sectores internos de la universidad, 13% de los que respondieron el cuestionario afirmaron que algún sector divulgó alguna información sobre el tema. Cuatro de los nueve encuestados, afirmaron que oyeron o vieron información sobre acoso moral en la Oficina del Defensor del Trabajador de la institución, sector

éste que recibe críticas, reclamaciones y sugerencias de la comunidad universitaria. La categoría cursos, capacitaciones, eventos, conferencias y congresos fue mencionada por 7,2% de los que respondieron el cuestionario. Es sabido que los funcionarios, sean docentes o técnico-administrativos, necesitan realizar cursos y capacitaciones durante determinados períodos.

Por tanto, tales cursos necesitarían incluir, dependiendo de la temática, aspectos relacionados a la calidad de vida en el ambiente de trabajo, conflicto, acoso moral y otros asuntos relacionados al ambiente de trabajo (algo que no ocurre con los que son institucionales). También es importante que los directores de unidades, cursos, departamentos y centros participen de cursos que tengan ese enfoque, pues gran parte de los casos de acoso resultan de la jerarquía inmediata.

Cabe resaltar que la institución debe desarrollar un mecanismo de control, prevención y combate al acoso moral y a las prácticas de violencia en el ambiente de trabajo. Como paso inicial necesita trabajar en la cuestión de la divulgación del acoso moral. El carácter informativo es el primero para el combate y la prevención de este tipo de violencia en las organizaciones. En este sentido, se buscó también analizar la información sobre el acoso moral contenida en tres sitios web en la institución: una división responsable por aspectos relacionados a la salud y seguridad en el trabajo, el del sindicato de los funcionarios docentes y el del sindicato de los funcionarios técnico-administrativos.

La elección de éstos consiste en la importancia de dichos órganos para la defensa del funcionario docente y técnico-administrativo en la institución, ya que los sindicatos representan al trabajador frente a la institución y la división mencionada trabaja con dos aspectos importantes para el trabajador: la salud y la seguridad en el trabajo. Para analizar los datos veamos la Tabla N° 2.

La División analizada está vinculada a la Pro Rectoría de Desarrollo Humano y Social, cuyo objetivo es la promoción de la salud y la seguridad en el trabajo. Conforme a lo explicado en la literatura, el acoso moral puede provocar daños a la salud física y psíquica de la víctima; por eso se justifica la divulgación de la información del fenómeno en este sector. Así, al acceder al sitio web de la División hay una página que remite a los datos del acoso moral retirados de uno de los sitios web brasileños sobre el tema, gestionado por investigadores de gran renombre en Brasil, entre ellos, Margarida Barreto y Roberto Heloani.

El contenido es un recorte de algunos trechos del texto encontrado en la página de estos investigadores; dicha página presenta información básica con respecto al fenómeno. Sin embargo, un elemento clave que no consta son las consecuencias físicas y psíquicas para la salud del trabajador, aspecto este de gran importancia para dicha División, pues la misma tiene como uno de los focos de trabajo la salud del trabajador. Existe también la necesidad de mejorar la información sobre la caracterización del fenómeno, con la inclusión de descripciones de situaciones características de acoso y otros datos.

En el sitio web del Sindicato de los Docentes de la universidad analizada, la información sobre el acoso no es visible ni fácilmente accesible. A pesar de que los encuestados identificaron la divulgación de la temática en los boletines de este sindicato, no hay un sistema de búsqueda que permita al usuario recoger estos datos.

Se constata que el sitio web carece de un sistema de búsqueda; en caso de que el usuario necesite investigar sobre la temática (información o casos), deberá abrir cada boletín y buscar. También fue identificada la falta de conceptos y características básicas que permitan al sindicalista, sindicalizado o usuario tener conocimiento acerca del fenómeno.

En el sitio web del Sindicato de los Funcionarios Técnico-Administrativos hay un sistema de búsqueda que permite localizar datos, medidas adoptadas e incluso casos de acoso moral divulgados por dicho sindicato. También fue identificada una página dedicada al acoso moral que contiene situaciones reales identificadas, datos sobre lo que la víctima debe hacer (basada en el sitio web de los investigadores brasileños mencionado anteriormente). Sin embargo, aún falta la descripción del fenómeno en sí, sus principales características y situaciones. Los encuestados informaron que este sindicato, además de los datos en el sitio web sobre la temática, mencionada anteriormente, ya promovió conferencias, cursos, carteles, lo que es un importante paso para la información, el combate y la prevención de este fenómeno.

Cabe resaltar que el análisis de los datos de los sitios web de esos tres sectores no implica que los mismos no tengan o realicen actividades de orientación o de información a los trabajadores que buscan esos locales. El análisis consistió apenas en la búsqueda de datos sobre la temática en el sitio web (virtual), y no internamente en el sector (presencial).

Hacer los datos disponibles y la propia divulgación del tema son aspectos que parecen mínimos para el combate, pero que son fundamentales pues este es el primer paso para combatir este tipo de violencia y para dar a conocer el acoso. Sin embargo, no compete apenas a la divulgación, y sí a la creación de políticas y medidas de prevención y acción contra el acoso moral.

**Tabla N° 2. Análisis de la información sobre acoso moral de sitios web**

	<b>División: Desarrollo Humano y Social</b>	<b>Sindicato de Docentes</b>	<b>Sindicato de Técnicos</b>
Accesibilidad a la Información	Fácil acceso	Difícil acceso	Fácil acceso
Calidad de la Información	Media	Baja	Media
Contenido	Recorte de página sobre el tema	Apenas investigando los boletines	Reportajes y recorte de página sobre el tema
Falta	Consecuencias físicas y psíquicas para la salud del trabajador	Conceptos, características básicas, y otros	Descripción, principales características y describir las situaciones

Fuente: Datos de la investigación, 2010



### Políticas o prácticas de prevención y combate al acoso moral en la institución

La institución y sus gestores deben garantizar que cualquier caso emergente de acoso moral o malos tratos en el ambiente de trabajo tenga un tratamiento y resolución, y que garantice los derechos de las víctimas y de los supuestos agresores (Einarsen & Hoel, 2008). Es decir, en respuesta a estos tipos de violencia, la organización debe actuar en dos frentes: el de la prevención y el del combate (Freitas *et al.*, 2008). Ante lo expuesto, se preguntó a los encuestados si ellos conocen alguna política o práctica de prevención y combate al acoso moral desarrollada por la organización. Un alto índice de 80,6% (225) de los que respondieron el cuestionario afirmó que no existen políticas o prácticas de prevención y combate al acoso moral en la institución. Apenas 4,7% de los que respondieron el cuestionario (13) afirmaron que existe alguna política o práctica en la institución. Por la percepción de los encuestados, hay carencia de medidas que deberían ser adoptadas por la institución. La negación y, principalmente, la falta de información pueden influenciar el aumento de ocurrencias de este tipo de violencia en el ámbito laboral, que tendrá consecuencias en el ambiente de trabajo y en el propio trabajo de los empleados.

Como complemento a la pregunta anterior se preguntó a los que respondieron "sí" cuál/cuáles son las políticas o prácticas de prevención y combate al acoso adoptadas por la gestión. Cuatro de los que respondieron el cuestionario (Encuestados 192, 207, 239, 250) citaron la actuación de los sindicatos; otros 3 comentaron que saben que existen, pero que no conocen detalles (Encuestados 12, 43, 45). El Encuestado 95 comentó que: *en principio tenemos la comisión de ética que puede identificar tales situaciones*. Otras respuestas fueron presentadas, como la política de inclusión y capacitación (Encuestado 126) y el sistema de Oficina del Defensor del Trabajador (Encuestado 189); este último encuestado hace una ponderación al citar:

*pero no sé hasta que punto es efectivo para estos casos*. Algunos encuestados y también entrevistados citaron esta investigación como una partida para el debate del acoso moral en la institución, donde apenas la divulgación del cuestionario ya causó un impacto en el modo en que algunos empleados perciben las situaciones vividas en el ambiente de trabajo.

*Supongo que este cuestionario servirá como partida para esas cuestiones en la institución (S139)*.

*Cuando respondí a tu cuestionario me di cuenta del infierno que es aquello, porque a veces tú estás involucrado. (...) Son situaciones comunes en nuestro sector, y yo me quedé pensando: Dios mío, cuántas cosas hay aquí que nosotros no percibimos. En aquel cuestionario tuyo, allí que me di cuenta (E2)*.

*Es bueno porque incluso un trabajo como ese sirve como información para esos debates (E5)*.

*Ahora esto aquí tiene que ser publicado de algún modo, digo que tiene un impacto ¿entiendes? De cambiar alguna cosa (E6)*.

Se nota por el discurso de los encuestados la cuestión de la importancia de la investigación en varias instancias. La primera, como punto de partida para el debate en la institución; otra, en la identificación de la violencia y victimización; y, por último, la necesidad de la divulgación y presentación de los resultados identificados con intención de causar algún impacto positivo en la institución que, como tal, debe desarrollar acciones y medidas más concretas frente a ese tipo de violencia tan recurrente en el ambiente de trabajo. En este sentido, se preguntó a los participantes sobre la creación y aplicación de políticas o prácticas de prevención al acoso moral en la institución, más específicamente sobre lo que ellos creen que pueda resultar (Tabla N° 3).

**Tabla N° 3. Creación de políticas/prácticas de prevención y combate al acoso moral**

	Frecuencia	%
Sin respuesta	30	10,8
Se quedará apenas en el papel	26	9,3
No funcionará	6	2,2
Ya es un comienzo	95	34,1
Puede inhibir un poco la práctica	62	22,2
Funcionará si no ocurre corporativismo entre colegas	60	21,5
<b>TOTAL</b>	<b>279</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Datos de la investigación, 2010

La creación y aplicación de políticas o prácticas de prevención y combate al acoso moral en la institución, según 34,1% (95) de los encuestados, ya es un comienzo. Ya 22,2% afirmaron que puede inhibir un poco la práctica y 21,5% que funcionará si no ocurre corporativismo entre colegas. Cerca de 9,3% de los encuestados afirmó que se quedará apenas en el papel, y 2,2% afirmó que no funcionará. Las tres respuestas con mayores índices representan un aspecto positivo para la creación de una política y práctica de prevención y combate. Las políticas relacionadas al bienestar del personal, a la mediación de conflictos y al celo por el clima organizacional pueden no sólo reparar errores actuales, sino también auxiliar en la construcción de un ambiente más saludable (Freitas *et al*, 2008). Otro punto a destacar es que su funcionamiento dependerá también de si hay camaradería; es decir, el principio de la igualdad, donde todos son tratados de la misma forma, es fundamental. No obstante, el desarrollo de una política, necesariamente, precisa tener una posición clara y coherente de la gestión, participación activa e involucrar miembros de diferentes funciones y niveles jerárquicos, además de los sindicatos, en este proceso; solamente de este modo esta política será transformada en prácticas efectivas (Salin, 2008).

Otra pregunta hecha a los entrevistados consistía en su opinión sobre lo que la institución, departamentos y otros sectores deberían hacer para controlar, combatir y prevenir el acoso moral. Las Entrevistadas 1 y 6 respondieron de forma similar a esta pregunta: la existencia de un departamento o sector que cuidase de esos y otros aspectos. La primera relató en su discurso que la cuestión del acoso moral no es tomada tan en serio como debería serlo, pues en determinados momentos los propios jefes dicen: *para que te vas a preocupar, relájate, perdona, la persona también tiene la cabeza llena de cosas*. Sin embargo, son situaciones que, a medida que pasa el tiempo, se van agravando. Después, la entrevistada resaltó también que la denuncia debería ser más estimulada. Ya la Entrevistada 6 afirma que el mayor problema de la universidad hoy es la estructura en la que se encuentra, que puede causar y/o influenciar la ocurrencia del acoso: *para mí hoy el problema mayor de la Universidad, que también causa el acoso moral, es la influencia de alguna forma el acoso moral, es la estructura*.

*Debería haber un sector de atención a los colaboradores. Y mira, tendría que tener muchos empleados, porque hoy ese problema es de acoso moral, aunque tal vez no aparezca en la investigación porque no todo el mundo responde, yo me doy cuenta en las*

*capacitaciones en las que participo eso ocurre en casi todos los sectores, es una cosa muy fuerte dentro de la Universidad. (...) Entonces tendría que haber un sector específico que sí diese atención a los funcionarios, solo que tendría que estar aliado a otro departamento que posibilitase esa forma de eliminación de las personas (E6).*

El discurso de las entrevistadas sobre un sector de atención a los empleados, tanto en el aspecto del trabajo como en cuestiones de salud, puede ser identificado en la institución; se trata de la División ya mencionada en esta investigación. Sin embargo, no se tiene información sobre si las entrevistadas conocen este sector o su modo de funcionamiento. Es importante resaltar que la investigación no tuvo como objetivo averiguar la eficiencia de este o de otro sector en la recepción, conducción y juzgamiento de las quejas de acoso moral en la institución; por tanto, no se sabe sobre la efectividad de este sector.

La Entrevistada 3 afirma que los funcionarios no tienen orientación; por tanto, debería existir una política más clara para esos casos, un proceso predeterminado en el que, cuando el funcionario realizase su queja, hubiese una política de acompañamiento por parte de un equipo (psicólogo, asistente social, abogados y otros) que fuese al ambiente de trabajo, hiciese el acompañamiento y control de la situación. Freitas *et al* (2008, p. 110) afirman que una política de prevención y de combate al acoso moral en el trabajo “debe ser exhaustiva y asumir el carácter informativo, administrativo, jurídico y/o psicológico”, ya que se convierte en fundamental la participación de diversos grupos organizacionales en la creación de instrumentos para hacer frente a la ocurrencia, examen y evaluación de los casos de acoso.

Los Entrevistados 7 y 4 presentan también discursos similares en cuanto a las medidas que la institución debería tomar. El Entrevistado 7 afirma que es necesario tener órganos de evaluación de los casos de acoso fuera de la universidad, pues los canales internos como la Oficina del Defensor del Trabajador no funcionan por una cuestión política.

*Va a haber un canal para que el funcionario proteste directamente en Brasilia y viene una comisión de fuera para examinar eso ahí, no va a venir un amigo del rector para examinar. El amigo del rector es recomendado por el que está siendo investigado. No, va a venir una persona de fuera. (...) Entonces hay que tenerlo, la Oficina del Defensor del Trabajador no funciona. Tiene que ser externa. Por una cuestión política (E7).*

El Entrevistado 4 presenta una de las posibles alternativas de combate al acoso moral, propuesta por Freitas *et al* (2008), que trae la figura del *ombudsman*, una persona a la que la queja sería enviada. El individuo investido con ese cargo tendría poder de investigación y, una vez investigada y concluida la existencia del problema, él podría interferir decisivamente en aquello y corregir la situación.

*Entonces, esa figura del ombudsman sería la persona ideal para recoger ese tipo de queja “Mira, existe eso en tal departamento”, entonces vamos a investigar. Constatada la procedencia, tenemos que corregir el mal desde la raíz. Ahora sólo falta saber quién va a estar dispuesto a aceptar un cargo tan espinoso como ese. Y quién le va a dar a él el poder. Yo incluso creo que ese sujeto no debería tener ninguna relación con la rectoría. Por lo menos en la universidad pública, eso debería ser un cargo federal. Sin tener nada que ver con la administración de la universidad. Porque si no va a ser influenciado por una cultura de pandilla. Bueno, es eso, un ombudsman, un auditor, algo así, independiente de la administración universitaria, pero con conexión, claro. Pero completamente independiente, para que pueda así tener seriedad y ser visto con confianza por todo aquel que trabaja en la institución (E4).*

Los Entrevistados presentan un canal y una figura externa a la institución como medida para averiguar y juzgar los casos de acoso moral. Son medidas que pueden ser efectivas si se acepta la existencia de corporativismo dentro de la institución universitaria. Pues, como ya fue explicado en diversos discursos de los encuestados, existen sí favoritismo y defensa de miembros de determinados grupos formales y/o informales dentro de la institución. Por tanto, una medida es la creación de un canal o figura como el *ombudsman* con un poder investido para la resolución definitiva de las situaciones hostiles.

Una medida principal e importante para el Entrevistado 5 es comenzar a debatir sobre el asunto, exponer en primer lugar que el acoso moral es una situación real, que no es una “broma” mal entendida. Por tanto, existe la necesidad de la exposición, de la información y de decir que no es una broma, que es algo serio y que necesita ser combatido.

Por último, “para interrumpir el acoso moral, es preciso que haya una verdadera voluntad de cambio por parte de las empresas, pero también de todos los trabajadores, sea cual sea su posición en la empresa”

(Hirigoyen, 2008, p. 350). No basta solamente una acción efectiva de la institución en el combate del acoso moral cuando estas situaciones están en marcha; es necesario también divulgar este fenómeno e inhibir/prevenir estas prácticas antes de que ocurran. De este modo, además del conocimiento de características del acoso moral, los funcionarios docentes y técnico-administrativos serán amparados por políticas de prevención y combate, y también sabrán dónde quejarse y que habrá un juicio justo y no habrá favoritismos.

### Consideraciones finales

El artículo presenta los resultados de una investigación que tuvo como objetivo describir la percepción de los funcionarios sobre las políticas y prácticas de prevención y combate al acoso moral en el trabajo en una Institución de Enseñanza Superior. Fue constatado por 47,7% de los participantes que la práctica del acoso moral en el ambiente universitario es común, corroborando así la afirmación de Hirigoyen (2006) al relatar que el ambiente académico es uno de los más afectados por las prácticas de acoso moral.

Algunos encuestados citaron esta investigación como un punto inicial para el debate del acoso moral en la institución, ya que la divulgación del cuestionario causó cierto impacto en la percepción de situaciones que anteriormente eran consideradas “normales” en el ambiente de trabajo. Por tanto, la creación o aplicación de políticas o prácticas de prevención y combate tuvo una percepción positiva por parte de los encuestados, de los cuales 34,1% afirmó que ya es un comienzo, 22,2% señaló que puede cohibir un poco la práctica y 21,5% afirmó que funcionará si no hay corporativismo entre colegas. La cuestión del corporativismo, camaradería entre colegas, fue ampliamente citada por los encuestados y entrevistados como un factor negativo tanto en la denuncia como en las situaciones hostiles.

Por fin, esta investigación puede constatar que existen una carencia y necesidad muy grandes de acciones más efectivas a ser adoptadas por la institución. Acciones estas como la divulgación, políticas y medidas de prevención y de combate. Y en estas acciones se debe garantizar un importante aspecto: que todos los procesos serán juzgados según datos y criterios justos, sin favorecer a uno u otro. De esta forma, las víctimas serán incentivadas a realizar sus denuncias y la práctica de este tipo de violencia podrá disminuir, lo que promoverá no sólo un ambiente de trabajo más saludable, sino una cultura y práctica de valores fuertes y de ética verdaderamente vuelta a la convivencia sana del colectivo de los trabajadores.

## Referencias Bibliográficas

- Barreto, M. (2006). *Violência, saúde e trabalho: uma jornada de humilhações*. São Paulo: EDUC.
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D. & Cooper, C. (2003). The concept of bullying at work: the European tradition. En S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf & C. Cooper (Comps.). *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International perspectives in research and practice* (pp. 3-30). London: Taylor & Francis.
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D. & Cooper, C. (2005). Workplace Bullying: individual pathology or organizational culture? En V. Bowie, B. Fischer & C. Cooper (Comps.). *Workplace Violence: issues, trends, strategies* (pp. 229-247). Devon: Willian Publishing.
- Einarsen, S. (2005). The nature, causes and consequences of bullying at work: The Norwegian experience. *Pistes*, 7(3), 1-14.
- Einarsen, S. & Hoel, H. (2008). Bullying and mistreatment at work: How managers may prevent and manage such problems. En A. Kinder, R. Hughes & C. Cooper (Comps.). *Employee well-being support: A workplace resource* (pp. 161-173). New York: John Wiley and Sons Ltd.
- Einarsen, S., Hoel, H. & Notelaers, G. (2009). Measuring exposure to bullying and harassment at work: Validity, factor structure and psychometric properties of the Negative Acts Questionnaire-Revised. *Work & Stress*, 23(1), 24-44.
- Freitas, M. de, Heloani, J. & Barreto, M. (2008). *Assédio Moral no Trabalho*. São Paulo: Cengage Learning.
- Gaulejac, V. de. (2006). Do Assédio Moral ao Assédio Social. En J. Seixas & S. Bresciani (Comps.). *Assédio Moral: desafios políticos, considerações sociais, incertezas jurídicas* (pp. 71-92). Minas Gerais: EDUFU - Ed. da Universidade Federal de Uberlândia.
- Heloani, R. (2005). Assédio moral: a dignidade violada. *Aletheia*, (22), 101-108.
- Hirigoyen, M. (2006). *Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil.
- Hirigoyen, M. (2008). *Assédio moral: a violência perversa no cotidiano*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil.
- Hoel, H., Einarsen, S. & Cooper, C. (2003). Organisational effects of bullying. En S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf & C. Cooper (Comps.). *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International perspectives in research and practice* (pp. 145-162). London: Taylor & Francis.
- Hoel, H., Sparks, K. & Cooper, C. (2001). *The cost of Violence/Stress at work and the benefits of a violence/stress-free working environment*. Geneva: International Labour Organization.
- Keashly, L. & Jagatic, K. (2003). By any other name: American perspectives on workplace bullying. En S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf & C. Cooper (Comps.). *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International perspectives in research and practice* (pp. 31-61). London: Taylor & Francis.
- Leymann, H. (1990). Mobbing and Psychological Terror at Workplaces. *Violence and Victims*, 5(2), 19-126.
- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 165-184.
- Nunes, T. (2011). *Assédio moral no trabalho: o contexto dos servidores da Universidade Federal de Santa Catarina*. Dissertação (Mestrado em Administração), Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Brasil.
- Nunes, T., Duarte, B. & Moretto L. (2010). Assédio moral no trabalho: compreender para combater. En A. Rossi (Ed.). *10º Congresso de Stress da ISMA-BR* (pp. 1-118). Porto Alegre, Brasil: ISMA-BR Press.
- Richardson, R. (2008). *Pesquisa Social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas.

- Salin, D. (2008). The prevention of workplace bullying as a question of human resource management: measures adopted and underlying organizational factors. *Scandinavian Journal of Management*, 24(3), 221-231.
- Vartia, M. (2003). *Workplace Bullying: A Study on the Work Environment. Well-Being and Health*. Doctoral Dissertation. People and Work Research Reports 56. Helsinki: Finish Institute of Occupational Health.

Fecha de recepción: 20 de enero de 2012  
Fecha de aceptación: 08 de mayo de 2012