

O assédio moral degradando as relações de trabalho: um estudo de caso no Poder Judiciário*

.....
Alessandra Morgado Horta Corrêa**

Alexandre de Pádua Carrieri***

SUMÁRIO: 1. Introdução; 2. Assédio moral: o degradador das relações de trabalho; 3. Uma estratégia para entender o assédio moral; 4. ‘Administrar é gerar conflitos’; 5. Considerações finais: à guisa de conclusões.

SUMMARY: 1. Introduction; 2. Moral harassment: the degrader of work relations; 3. A strategy to understand moral harassment; 4. ‘To manage is to generate conflicts!’; 5. Final remarks.

PALAVRAS-CHAVE: assédio moral; degradação das relações de trabalho; perversidade; Poder Judiciário; administração pública.

KEY WORDS: moral harassment; degradation of work relations; perversity; judicial branch; public administration.

Este artigo tem como objetivo evidenciar as práticas de assédio moral com servidores públicos de um órgão do Poder Judiciário. Este assédio é conhecido como um fenômeno degradador das relações de trabalho, que adoce os indivíduos, causando danos à saúde física e psíquica. Foi um estudo de caso qualitativo, no qual os relatos foram coletados por meio de um grupo focal, com servidores assediados e membros do Sindicato dos Servidores do Poder Judiciário. Os dados foram analisados com elementos do discurso e agrupados em três grandes temas: perfil, comportamento do assediador e conseqüências do assédio moral. Observou-se como o

* Artigo recebido em jun. e aceito em nov. 2004.

** Mestranda em administração do Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais. Endereço: Rua Curitiba, 832 — 11º andar — CEP 30170-120, Belo Horizonte, MG, Brasil. E-mail: amhc@cepead.face.ufmg.br.

*** Doutor em administração, professor e pesquisador do Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais. Endereço: Rua Curitiba, 832 — 11º andar — CEP 30170-120, Belo Horizonte, MG, Brasil. E-mail: alexandre@cepead.face.ufmg.br.

assédio moral pode corromper as relações de trabalho, especialmente pela impunidade do assediador, causando um sentimento de impotência aos servidores públicos e conseqüências físicas e psicológicas, que os atormenta mesmo após a remoção para outro local de trabalho.

Moral harassment degrading work relations: a case study in the Judiciary

This article intends to show how public servants in a Brazilian judiciary bureau have experienced moral harassment. Moral harassment is a phenomenon known as a degrader of work relations and causer of physical and moral harms to an individual's health. Therefore, a qualitative case study — in which the accounts were collected from a focus group of harassed public servants and members of the Judiciary Public Servants Union — is the groundwork of this paper. The collected data was analyzed through the discourse elements and grouped in three main tracks: harasser's profile, behavior, and the consequences of the moral harassment. It could be observed that moral harassment can corrupt work relations, especially because of the harasser's impunity, causing a feeling of helplessness to the public servants and bringing them physical and psychological consequences. Such torment may haunt these people even upon their removal to another workplace.

1. Introdução

O assédio moral é um tema que vem ganhando espaço nas discussões da sociedade brasileira, na academia e nas organizações, com pesquisas e trabalhos sendo publicados em congressos, o surgimento de literatura especializada, reportagens e denúncias veiculadas na imprensa. No entanto, o fenômeno ainda é pouco compreendido e as pessoas tendem a confundir-lo com assédio sexual.

As humilhações no trabalho são tão velhas como o próprio trabalho, já que se tornaram as bases da intensificação da produtividade dos trabalhadores desde a Antiguidade, passando pela escravidão até os dias atuais. A agressão física desapareceu com os anos, mas surgiu uma forma mais sutil de atingir o bem-estar do trabalhador: o assédio moral. Nas últimas décadas do século XX, o assédio evidencia-se devido à redução de empregos, o crescente risco de desemprego e a ênfase na produtividade e competitividade, quando as relações de trabalho tornam-se fragilizadas e estressantes. O assédio vem sendo reconhecido como um fenômeno destruidor do trabalho, que reduz a produtividade, favorece o absenteísmo, a rotatividade e a demissão de funcionários por desgaste psicológico e debilidade física. No Brasil, pela conservação de fortes características patriarcais, o assédio torna-se crítico, já que está, geralmente, correlacionado às disputas de poder e competitividade (Aguiar, 2003; Andrade, 2002; Guedes, 2003; Hirigoyen, 2002a; Scialpi, 2000).

A pesquisa qualitativa apresentada neste artigo foi feita em um órgão do Poder Judiciário e buscou entrevistar um grupo de servidores públicos assediados e membros do Sindicato dos Servidores do Poder Judiciário. O assediador não foi entrevistado por duas razões: manter em sigilo o nome dos funcionários, evitando qualquer retaliação no trabalho, e porque para ele “administrar é criar conflitos”, logo ele não se vê como um assediador, conforme apreendido nas entrevistas coletadas pelo grupo focal e interpretadas pela análise do discurso.

Verificou-se que os assediados continuam trabalhando mesmo submetidos a condições degradantes e estão adoecendo fisicamente e/ou psicologicamente. Depois de alguns anos, as vítimas estão denunciando o assédio ao Tribunal de Justiça com a ajuda do sindicato e continuam esperando uma decisão judicial favorável, em que o assediador seja afastado de suas funções. O artigo permite uma reflexão sobre a qualidade de vida no trabalho de funcionários públicos e, por conseguinte, o bem-estar da sociedade que é atendida pelos órgãos públicos.

2. Assédio moral: o degradador das relações de trabalho

O aumento de trabalhos e reflexões sobre assédio moral não deixa de estar relacionado às atuais demandas organizacionais que têm trazido para o ambiente de trabalho novas relações interpessoais com modernas políticas de gestão e mudança do perfil exigido do empregado, requerendo deste maior produtividade e adequação permanente a estas novas relações. Tais exigências, aliadas à eliminação de postos de trabalho, favorecem um ambiente organizacional de autoritarismo, submissão, disciplina e competitividade, gerando nos trabalhadores instabilidade emocional e insegurança. Mesmo submetidos a condições degradantes e correndo o risco de demissão, eles continuam trabalhando, podendo adoecer fisicamente e/ou psicologicamente (Aguiar, 2003). Todavia, para Aguiar (2003:88), o assédio moral também está “vinculado a atitudes de caráter pessoal do indivíduo com poder dentro da organização, cuja prática administrativa leva-o rotineiramente a perseguir indivíduos, até usando os pretextos de incrementos de produtividade”.

Segundo Fenaes e outros (2002), a humilhação ocorrida no ambiente de trabalho é sinônimo de assédio moral, que faz parte das relações de trabalho como forma de controle e sujeição dos trabalhadores, que se submetem aos desmandos das chefias. As diversas práticas de humilhação e hostilidade no ambiente organizacional recebem diferentes terminologias em face das culturas dos países: assédio ou violência moral, tortura psicológica ou terror psicológico em países de língua portuguesa; *mobbing* na Itália, Alemanha, Inglaterra e nos países escandinavos; *bullying* na Inglaterra e nos Estados Unidos; *moral harassment* nos Estados Unidos; *whistleblowing* em vários pa-

íses; *ijime* no Japão; *harcèlement moral* na França; e *psicoterror laboral* ou *acoso moral* em países de língua espanhola (Barreto, 2002; Guedes, 2003; Hirigoyen, 2002b).

O termo assédio moral apareceu no Brasil no campo legal com o Projeto de Lei nº 0425, de 1999, da Câmara Municipal de São Paulo, que foi transformado em lei em 2002, inspirado nas pesquisas de Marie-France Hirigoyen (Aguiar, 2003). Na literatura brasileira e internacional, nas leis aprovadas e nos projetos de lei em fase de aprovação no Brasil, vários conceitos de assédio moral podem ser encontrados. Segundo Andrade (2002) e Scialpi (2002), é um desafio descrever e conceituar o assédio moral, já que os autores encontram formas diversas de exteriorizar as atitudes do agressor.

Para Leymann (1996), assédio moral é um conjunto de comunicações hostis, aécticas, sistemáticas e prolongadas de um ou mais indivíduos contra outro indivíduo que, por causa dos ataques, é colocado em posição de não-defesa e ajuda, o que resulta em danos psicológicos, psicossomáticos e sociais. Já para Hirigoyen (2002b:17), é uma “conduta abusiva (gesto, palavra, comportamento, atitude) que atente, por sua repetição ou sistematização, contra a dignidade ou integridade psíquica ou física de uma pessoa, ameaçando seu emprego ou degradando o clima de trabalho”.

O ato de assediar pode ser entendido como “um conjunto de sinais que visam cercar e dominar o outro (...) pressupõe perseguir sem tréguas com o objetivo de impor sujeição” (Barreto, 2002:13). Segundo Hirigoyen (2002b:67), “o assédio moral é um processo perverso, pois permite que o homem seja manipulado à custa do desprezo por sua liberdade, com o único propósito de fazer com que outros aumentem poder e vantagens”. A autora menciona características como a intencionalidade consciente e inconsciente, que estariam ligadas à compulsão e à maldade como agravantes da agressão moral. “A perversidade não provém de um problema psiquiátrico, mas de uma racionalidade fria combinada a uma incapacidade de considerar os outros como seres humanos” (Hirigoyen, 2002a:13). Como perversidade, deve ser compreendido o desvio ou a perturbação de uma função normal, sobretudo no terreno psíquico; no campo jurídico, é o fato de o agente do delito, por meio de torturas desnecessárias para a sua consumação, agravar as dores, os efeitos ou a extensão das lesões que produziu na pessoa da vítima (Novo Aurélio, 2003).

Além de ter como vítima um indivíduo ou um grupo, o processo de assédio pode ter também como agressor uma pessoa ou um grupo. O fenômeno pode ser encontrado em três formas nas organizações:

- † horizontal — um colega é agredido por outro colega por não tolerar diferenças (mulher em um grupo de homens, homem em grupo de mulheres, homossexuali-

dade, diferença racial, religiosa ou social) ou por disputar o mesmo cargo ou promoção;

- † ascendente — um superior é agredido por um subordinado, o que é mais raro, podendo ocorrer quando sua ascensão ao cargo não foi legitimada;
- † descendente — subordinado é agredido por superior, por meio de tratamento tirânico, especialmente pelo abuso do poder, que é tolerado pela vítima com medo da perda do emprego e visa a eliminação do subordinado ou a valorização do poder (Hirigoyen, 2002a, b).

Em sua pesquisa, Hirigoyen (2002b) levantou que, entre os assediados, 58% dos casos vieram da hierarquia; 29% de diversas pessoas, incluindo chefes e colegas; 12% de colegas; e 1% de subordinados. Como políticas da empresa, a autora informa que algumas organizações deixam o chefe agir com seus subordinados de maneira perversa, sem intervir, objetivando aumento de produtividade.

A revista francesa *Rebondir*, ao pesquisar o assunto assédio moral entre 471 profissionais franceses, em 2000, levantou comportamentos típicos como: humilhações, deboches, isolamento e “geladeira” repetidos. Do total de entrevistados, um terço já tinha sido assediado, 52% tinham sofrido pelo menos um dos comportamentos citados e 37% já viram ocorrer com um colega (Freitas, 2001). Hirigoyen (2002a) caracteriza os comportamentos adotados pelo agressor do assédio moral como: recusar a comunicação direta, desqualificar, desacreditar, isolar, constranger, empurrar o outro a cometer falta e assediar sexualmente; e Leymann (1996) como: erros na comunicação, nos contatos sociais, na reputação da vítima, nas tarefas do trabalho e na saúde.

Os comportamentos do assediador da linha de produção, de acordo com Hirigoyen (2002b), são mais diretos, verbais e físicos. Em hierarquias superiores, as agressões tornam-se mais sofisticadas e difíceis de caracterizar e, geralmente, percebidas somente pela vítima. Esses aspectos podem ser explicados, já que na produção as atividades são mais definidas e o indivíduo pode verificar se a tarefa foi executada corretamente; já na administração, as tarefas são flexíveis e de caráter subjetivo. Ao pesquisar 193 pessoas que se consideravam assediadas na França, a autora identificou que, dos questionários respondidos, o maior índice de assédio moral estava nos setores denominados gestão, contabilidade e funções administrativas, com 26%; sendo que a produção correspondia a 4% apenas.

Existem algumas especificidades do assédio moral em empresas públicas, conforme as autoras Hirigoyen (2002b) e Scialpi (2001, 2002). Segundo Hirigoyen (2002b), em empresas privadas o assédio moral raramente prolonga-se por mais de um ano, mas em empresas públicas pode durar anos, devido à estabilidade do empre-

go. Para a autora, os métodos utilizados para o assédio neste setor são mais perniciosos e oferecem danos mais graves à saúde dos vitimados. Em sua pesquisa, evidencia-se que o assédio no setor público é mais acentuado que no privado, já que 50% de sua amostra de assediados vêm daquele setor, que representa um quarto da população ativa francesa. Porém, não se pode dizer que existem mais indivíduos perversos no setor público do que no privado. A vítima, geralmente, não consegue desvencilhar-se da violência e tem dificuldade de chegar aos escalões superiores para que seja ouvida, por causa dos diversos procedimentos administrativos. Quando há problemas com o superior hierárquico, é comum a solicitação de transferência para outros setores, “mas, obter a transferência pode levar tempo e, durante esse tempo, o assediado não tem outra solução exceto pedir uma licença médica para se resguardar” (Hirigoyen, 2002b:128).

O assédio moral no setor público está mais relacionado às disputas de poder do que à produtividade, atrelando-se a uma questão de inveja e cobiça, levando um indivíduo a controlar o outro para tirá-lo do seu caminho. Nesse contexto, percebe-se o assédio moral quando o funcionário é colocado “na geladeira”, ou seja, passa a ser rejeitado devido a um conflito com a chefia ou quando não se adapta mais ao cargo, porém é inamovível. Outro fator agravante no setor público é que os servidores não são avaliados como no setor privado e não existem objetivos claros de longo prazo. Os servidores são solicitados para desempenhar determinadas tarefas sem que saibam as razões e não são averiguados os recursos disponíveis para a execução do trabalho. Verifica-se que “em algumas repartições há trabalho em excesso, às vezes em exagero, só para tentar obter o máximo de recursos do orçamento; em outras, nada há para fazer” (Hirigoyen, 2002b:125).

Scialpi (2002) trabalha com qualidade do pessoal do setor público nacional argentino e tem promovido uma discussão permanente sobre os aspectos relacionados à violência na administração pública. A autora evidencia duas formas de violência: a de dentro, praticada pelos próprios integrantes, que se reflete na segunda; a de fora, a que experimentam os cidadãos como beneficiários e usuários dos serviços públicos. Scialpi (2001) aponta que a violência na administração pública tem um efeito devastador, já que o emprego está relacionado ao Estado, que tem a responsabilidade social e legal de cuidar dos cidadãos, de manter a ordem social e de preservar a estabilidade. A transformação do caráter protetor em violento ocorre em um discurso que destrói e/ou falsifica os significados. O agente público tem o dever social de respeitar seu superior hierárquico, subordinando-se a todo capricho de seu chefe, aceitando as condutas da chefia diariamente.

No Brasil, embora existam pesquisas em empresas públicas (Andrade, 2002), não há literatura específica tratando o assédio moral nessas organizações. Por outro lado, no campo legal, até o momento, somente a administração pública possui leis municipais e estaduais contra assédio moral. Na esfera federal, o Projeto de Lei nº

4.742, de 2001, de autoria inicial do deputado Marco de Jesus (PL/PE), aguarda votação no Plenário para seguir para o Senado. O projeto introduz o art. 136-A no Código Penal Brasileiro, instituindo crime o assédio moral no trabalho, quando se trata de “depreciar, de qualquer forma e reiteradamente a imagem ou o desempenho de servidor público ou empregado, em razão de subordinação hierárquica funcional ou laboral, sem justa causa, ou tratá-lo com rigor excessivo, colocando em risco ou afetando sua saúde física ou psíquica”, prevendo detenção de um a dois anos.

Em relação aos problemas graves de saúde gerados à vítima, Hirigoyen (2002a, b) aponta: estado depressivo, redução da auto-estima, distúrbios psicossomáticos (emagrecimentos e ganho de peso, distúrbios digestivos, endocrinológicos, crises de hipertensão), estresse, crises de insônia e angústia, causando absenteísmo, licenças para tratamento de saúde, pedidos de demissão ou, até mesmo, situações extremas de suicídios ou tentativas de suicídios. Leymann (1996) menciona que a vítima pode não ter mais condições de manter-se empregada devido ao dano psicológico, podendo ser expulsa do mercado de trabalho definitivamente.

O assédio em organizações públicas e privadas brasileiras

A importância do tema assédio moral é entendida em pesquisas coordenadas por Margarida Barreto, concluídas em 2002. Uma, de caráter nacional com 4.718 trabalhadores, revela que, em média, 33% deles se consideram assediados moralmente. Em outra pesquisa de Barreto no Banespa, entre os 1.001 funcionários pesquisados, 42% denominavam-se vítimas de humilhações e autoritarismo no ambiente de trabalho (Fenae et al., 2002).

No campo jurídico, como não existem leis contra o assédio moral para empresas privadas, têm sido utilizadas outras estratégias como dano moral, discriminações e coações para punir o assédio moral. Isso pode ser evidenciado em Aguiar (2003), quando analisou a relação de assédio moral e o dano moral em julgamentos de causas trabalhistas no estado da Bahia. Os relatos indicam a presença do assédio moral por meio de humilhações, maus tratos, perseguições e outros aspectos discriminatórios. O autor informa que, de acordo com os casos pesquisados, existe uma ligação entre assédio moral e dano moral, abrindo um caminho para a Justiça entender o assédio moral como causa, e o dano moral como consequência da situação humilhante. As ações que obtêm êxito na Justiça têm papel fundamental não só de caráter indenizatório, mas de inibir práticas constrangedoras contra os indivíduos.

A leitura de trabalhos brasileiros sobre assédio moral mostra que os comportamentos perversos têm sido caracterizados por: escolher a vítima e a isolar do grupo; impedir de se expressar e não explicar o porquê; desestabilizar emocional e profissionalmente; destruir a vítima com mecanismos de vigilância acentuada e

constante; forçar uma situação para que a vítima peça demissão ou seja demitida por insubordinação; impor ao coletivo uma autoridade com vistas a aumentar a produtividade; fragilizar e ridicularizar em frente aos colegas; fazer brincadeiras de mau gosto; culpar ou responsabilizar publicamente; desvalorizar as atividades profissionais e conceder benefícios condicionados à produção ou limite de faltas (Fenae et al., 2002).

Andrade (2002) analisou as manifestações de assédio moral na Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG), com base também na pesquisa de Hirigoyen. O autor apreende que a PMMG é um campo fértil para o assédio, que surge por meio do autoritarismo decorrente do ambiente hierarquizado e disciplinado que, por consequência, pode camuflar o abuso de poder e a manipulação perversa. Os 353 policiais pesquisados manifestaram as seguintes formas de assédio: desqualificar (14,91%), desacreditar (14,75%), vexar (11,97%), recusar comunicação direta (11,23%), isolar (11,01%), induzir ao erro (10,89%) e sexual (5,34%). Entretanto, 73,58% dos respondentes consideram-se não-assediados. Dos policiais que se consideravam assediados e se dirigiram aos membros da área de saúde, 65% entenderam que o fato não foi devidamente diagnosticado como assédio moral. Percebe-se, então, “que o assédio é de difícil identificação e a própria vítima costuma não explicitá-lo. A forte carga de subjetividade, dificultando a todos, e ao profissional de saúde também, a sua caracterização” (Andrade, 2002:115).

Barreto (2000) pesquisou o tema “humilhação” em sua dissertação denominada *Uma jornada de humilhações*, no Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias Químicas, Farmacêuticas, Plásticas e Similares de São Paulo e Região — STQ. Durante sua pesquisa, a autora entrevistou 2.072 trabalhadores e levantou que 42% dos entrevistados já haviam passado por alguma forma de assédio moral. Em algumas empresas, como atitude discriminatória, os trabalhadores que retornavam do afastamento de saúde eram separados dos “normais”, sendo alvos de ironias, risos e piadas de caráter depreciativo dos seus colegas, principalmente estimulados pelos superiores. Durante as narrativas, observaram-se dois períodos na vida do trabalhador: um *antes* e outro *depois* do assédio moral. Enquanto os trabalhadores no *antes* se referiam às boas lembranças do trabalho, baseado na ética coletiva, no prazer e na alegria, além de saúde, vão se referir ao *depois* como o tempo do adoecimento, da queda da produtividade, das incertezas e tristezas. Quando adoecem, os trabalhadores sentem-se discriminados e desvalorizados. “A imagem da ‘empresa família’ é re-interpretada e reconfigurada, dando lugar à empresa que explora e escraviza, que adoce e acidenta, que sonega direitos” (Barreto, 2000:170).

Barreto (2002), fazendo uma reflexão sobre o tema, salienta que o assédio moral pode ser adotado como uma política da empresa, sendo os atos executados por seus representantes legais para que certos trabalhadores peçam demissão, o que Guedes (2003) denomina *mobbing* estratégico. Barreto (2002) divulga o perfil dos em-

pregados assediados como: os adoecidos, os sindicalizados, no final de estabilidade pós-acidente de trabalho; as mulheres após o parto, maiores de 35 anos, com altos salários; os questionadores de políticas organizacionais; os solidários e os que resistem ao abuso de poder.

Ades (1999) pesquisou, por meio da colocação de um dilema, as reações de 52 indivíduos em situações de humilhação no trabalho. O dilema está em reagir às situações humilhantes, defendendo sua honra ou mantendo-se passivo para continuar no emprego e sustentar sua família. A humilhação pode vir de um sentimento de que certas regras de conduta foram violadas, como caçoar, tratar alguém com desprezo ou revelar fatos desabonadores. A autora aponta três conseqüências decorrentes de situações humilhantes: a queda do desempenho profissional, a destruição da dignidade e os efeitos negativos nos relacionamentos afetivos devido à depressão e infelicidade.

Por outro lado, a maioria dos respondentes decidiu ficar no emprego e tentar modificar a situação, conversando com o superior hierárquico. Esta atitude pode indicar que “o participante está consciente da dificuldade de arranjar um emprego, do momento complicado do mercado de trabalho no Brasil” (Ades, 1999:76). Em contrapartida, quase todos os entrevistados aceitariam outro emprego de menor prestígio e remuneração para sair do estado de humilhação contínua. O desligamento do empregado estaria ligado à sua busca pelo bem-estar, demonstrando que não tolera a situação de humilhação.

3. Uma estratégia para entender o assédio moral

Para possibilitar a investigação do assédio moral, realizou-se uma pesquisa qualitativa e descritiva, pois, segundo Bailey (1982), os estudos de caráter descritivo objetivam expor um fenômeno em detalhe, *o que está ocorrendo*. O método de pesquisa foi o estudo de caso em um órgão público do Judiciário, com a coleta dos dados por meio de grupo focal, com os assediados e membros do Sindicato dos Servidores do Poder Judiciário. De acordo com Minayo (2000), o grupo de discussão ou grupo focal é uma forma de entrevista semi ou não-estruturada, que evidencia as opiniões, os valores e as relevâncias. Do ponto de vista operacional, realizam-se reuniões com poucos informantes (de seis a 12) e um mediador que objetiva aprofundar a discussão.

O sindicato foi responsável por contatar os servidores assediados e agendar o grupo focal. A reunião ocorreu na sede do sindicato em dezembro de 2003, com duração de uma hora e meia. Participaram cinco servidores assediados, sendo quatro homens e uma mulher e três membros do sindicato: o presidente, uma diretora e o psicólogo. Garantiu-se a todos que os dados seriam tratados sem que houvesse a

identificação tanto pessoal quanto do local onde trabalham, para evitar retaliações posteriores. Assim, os assediados serão nomeados como A1, A2, A3, A4, A5; os membros do sindicato como presidente, psicólogo e diretora; e o local do assédio como “órgão”. Deve-se, então, apreender a limitação desta pesquisa, uma vez que não foi possível ouvir as outras personagens que apareceram durante os relatos: o assediador e o Tribunal de Justiça.

Durante o grupo focal, os membros do sindicato fizeram poucas intervenções. O mediador do grupo foi o próprio pesquisador, que colocou as seguintes questões abertas aos servidores:

- t identificação do assediador pelos servidores;
- t comportamentos do assediador com os servidores;
- t atitudes tomadas pelos servidores diante do assédio moral;
- t conseqüências do assédio moral na saúde física e psicológica dos servidores.

Adotou-se o critério dos relatos em ordem anti-horária e, após a narrativa do último servidor, os pesquisados acrescentaram outros fatos recordados. O grupo focal transcorreu tranqüilamente, predominando um ambiente de colaboração e cumplicidade entre os servidores e membros do sindicato. Ao final, o presidente fez o encerramento, discorrendo sobre os fatos que vêm ocorrendo no “órgão” e as providências que estão sendo tomadas pelo sindicato.

Os assediados que participaram do grupo focal podem ser caracterizados como: um que já foi removido para outro local de trabalho; dois que são mais perseguidos atualmente pelo assediador, especialmente após a denúncia de assédio moral ao Tribunal de Justiça; um mais desafiador; e outro mais ponderado. Para o psicólogo, os assediados podem ser agrupados em dois grupos: os mais fortes, no sentido de enfrentamento da situação; e os mais fracos, que estão em um processo mais direto e prolongado de assédio e perseguição.

Em um segundo momento, que durou cerca de 45 minutos, sem a presença dos servidores públicos e do presidente, foram entrevistados o psicólogo e a diretora, para obtenção de informações complementares dos assediados, do assediador, do sindicato e do assédio moral.

Além das entrevistas, realizou-se uma pesquisa documental autorizada pelos servidores, com acesso a documentos protocolados no Tribunal de Justiça, que deram ciência dos fatos ocorridos de assédio moral no “órgão”.

Para permitir a leitura dos conteúdos das narrativas, foram utilizados elementos da análise do discurso. O discurso é enunciado pelo indivíduo como forma de expressão de seus pensamentos a respeito dos mundos exterior e interior, englobando

um conjunto de idéias que ditam as práticas sociais dos indivíduos, devendo ser percebido como parte de uma rede de relações na qual o indivíduo está inserido (Carrieri, 2001; Fiorin, 2003). Segundo Carrieri (2001:86-87), “nos discursos estão veiculados não apenas sistemas de valores, racionalizações, justificativas, explicações, comportamentos desejáveis e indesejáveis, mas também mitos, ritos e histórias”.

Ao pesquisador coube a identificação dos temas nos discursos e a utilização de três estratégias de persuasão, segundo a abordagem de Faria e Linhares (1993), existentes nos discursos individuais dos assediados e do sindicato: construção das personagens, seleção lexical e relações entre os conteúdos explícitos e implícitos. Ao proceder à análise das narrativas, verificou-se a existência das personagens sindicato, Poder Judiciário, assediados, que podem ser subdivididos em denunciantes e não-denunciantes, não-assediado, comunidade, assediador, “órgão” e Legislativo; e de três principais temas: perfil, comportamento do assediador e conseqüências do assédio moral.

4. “Administrar é gerar conflitos”

Segundo os entrevistados e os membros do sindicato, a maioria dos servidores públicos do “órgão” tem, desde o início da posse no cargo público, em 1998, sido vítima dos comportamentos hostis do seu superior hierárquico, especialmente pelo abuso de poder, retratando o assédio moral descendente. Os assediados explicaram durante os relatos que desde o princípio perceberam o comportamento diferente do agressor e alguns foram alertados por outras pessoas do próprio Judiciário sobre o assediador: “você vai trabalhar com aquele louco?” (A3).

Alguns dos funcionários públicos concursados agüentaram “calados” os maus tratos até o fim do estágio probatório, então se dirigiram ao Tribunal de Justiça em setembro de 2003, sem acionar o sindicato, para denunciarem o assediador devido às atitudes com os servidores públicos e à comunidade atendida no “órgão”. Conforme A2, a denúncia foi postergada, pois o assediador sempre pregou o medo no “órgão”, apontando que o emprego fora está difícil e que eles ganham muito bem no Poder Judiciário, ou seja, coagindo os servidores com a possível perda do cargo. Nesse caso, o assediador informa sempre aos seus subordinados “sobre as publicações no *Diário da Justiça* de servidores que estão respondendo a processo administrativo” (A1). Talvez, em face disso, pode-se dizer que não houve adesão total à denúncia, pois alguns ainda tinham esperança de que o assediador parasse com o assédio moral. Ressalta A3 que um servidor do “órgão” tem regalias por apoiar as decisões e os comportamentos do assediador. Nesse sentido, Dejours (2003) e Heloani (2004) explicam que “pessoas do bem” aliam-se à “perseguição”, demonstrando certa cumplicidade, em prol de recompensas e/ou para não serem agredidas.

Para o psicólogo, a coação e o medo perpetuados pelo assediador fazem com que o servidor assediado tenha receio da retaliação administrativa, absorvendo os comportamentos perversos sem se manifestar. Em contrapartida, a denúncia foi rotulada por alguns funcionários como um ato de rebeldia por desacatar uma ordem superior. Hirigoyen (2002b:130) defende a denúncia do assédio moral na administração pública, embora o indivíduo tenha que “ser bastante forte para não se deixar levar pelas dificuldades no caminho (...) torna-se impossível retroceder depois de um certo tempo; é preciso ir até o final sem recuar”.

Segundo relatos do sindicato, ao entregar os documentos de denúncia ao Tribunal de Justiça, os assediados foram incitados a descrever os fatos ocorridos no “órgão” diante dos membros que formam o Tribunal Pleno (reunião em que são julgados os processos judiciais). Em vez de ser afastado para averiguação das denúncias, conforme solicitado pelos assediados denunciantes, o assediador saiu de férias. De acordo com A5, após as férias, o assediador retornou normalmente às suas funções e continua impune, agindo perversamente com os seus subordinados e com a sociedade, tornando a situação intolerável para os que tiveram coragem para denunciá-lo.

Alguns membros do sindicato visitaram o “órgão” para conversar com o assediador e os servidores públicos. No dia da visita, a diretora informou que “ele já estava preparado para nos receber, (...) ele sabia da nossa visita (...) não parava de falar, não deixava a gente falar”. Ao ser perguntado sobre se ele achava que todos os servidores eram contra ele, o assediador respondeu “não, não, mas não são todos os servidores”.

Para o sindicato, que já protocolizou no Tribunal de Justiça o pedido de afastamento provisório do assediador e acionou o Legislativo para aprovação da Lei de Assédio Moral, existe também uma preocupação com a comunidade que é atendida no “órgão”, já que, conforme o psicólogo “existe toda a comunidade de um município que depende desta pessoa (...) sofrendo autoritarismo, tirania, humilhação (...) eles não têm voz (...) são pessoas mais humildes”.

Em relação ao assediador, segundo A4 e A5, o “órgão” é “como se fosse uma empresa dele (...) privada e de sua propriedade”; o serviço, prestado como se fosse algo para ele; e os subordinados como se fossem seus empregados e não do estado. Para o assediados, ele se considera um profundo conhecedor de tudo e dono da verdade, devendo o serviço ser feito como ele determinar, mesmo que errado. Ele solicita que os servidores trabalhem em equipe, obrigando-os a desempenhar funções à sua maneira, não lhes dando apoio e, se o funcionário se mostra competente, é retaliado. A5 considera que o assediador não admite que os servidores saibam mais do que ele que, quando procurado, diz: “se vira”, não informando como executar a tarefa.

Já A4 lembra que ele se compara a Adolf Hitler e que gosta de ser admirado, pedindo constantemente elogios aos servidores. Segundo Heloani (2004), vários assediadores apresentam características narcisistas e destrutivas, insegurança em relação à sua competência no trabalho e, algumas vezes, fortes traços de personalidade paranóica, quando projetam nos outros indivíduos sua “sombra”, ou seja, o que não conseguem aceitar em si próprios. “Ele realmente é uma águia, nós estamos tratando com uma pessoa superinteligente, estrategista, ele se compara com Hitler, ‘se Hitler souber disso, vai ficar com inveja de mim!’”.

Analisando os depoimentos, levantou-se os seguintes comportamentos adotados pelo assediador: ânsia por produtividade; geração de conflitos; controle exagerado; pressão para que a vítima não faça valer seus direitos; desvio de função; humilhações; utilização de insinuações desdenhosas para desqualificar; e reuniões diárias.

Quanto à produtividade, Heloani (2004) informa que muitos agressores são admirados por sua eficiência e eficácia, produtividade e performance a curto prazo no trabalho, em detrimento da forma arrogante e depreciativa com que tratam seus funcionários. O assediador delimita tempo para a execução do serviço, impõe produtividade e demanda serviços aos assediados acima da qualificação exigida pelo cargo. No primeiro dia de trabalho de A1, o assediador pediu que ele fizesse a autuação de um processo e disse: “vou marcar o tempo, ao final do expediente quero saber quantos processos foram registrados e autuados”. Ele aponta o “apetite máximo por produtividade (...) diariamente, sem exceção (...) os servidores trabalham sob esse regime de cobrança além do normal, com pressões emocionais”. Certa vez, ficou com as mãos trêmulas ao ter que digitar em uma reunião de trabalho enquanto o assediador dizia, ao mesmo tempo que batia com os dedos sobre a tela do computador: “vamos, mais rápido, eu estou querendo te ajudar e você quer me atrapalhar?”.

Verifica-se, considerando as narrativas, que existe um clima de tensão permanente no “órgão”. Além de exigir produtividade e solicitar serviços aos funcionários acima de suas qualificações, o assediador gera conflitos constantemente. Nesse contexto, A5 menciona o lema do assediador, que os demais ratificam: “administrar é criar conflitos”. Já A3 entende que o agressor tem ânsia de tumultuar o trabalho, em vez de objetivar produtividade. “Quando o serviço está em dia, ele fica irritado, ele gosta de ver o troço tumultuado” (A4). Como forma de gerar confusão, o assediador, segundo A1, está sempre gritando “fulano, cadê fulano, cadê cicrano, cadê isso, cadê aquilo?”.

Ainda que não se consiga definir qual é o objetivo do assediador — se gerar tumulto ou ânsia por produtividade, ou ambos —, ele tem desenvolvido, ao longo dos anos, um controle exagerado no “órgão”. Entre os diversos controles, os assediados salientam que não podem fechar as portas, mesmo com ar-condicionado ligado, e estão

sob vigilância constante devido ao *layout* adotado pelo assediador dos móveis e da sua sala. A1 alega que existem quatro banheiros no local, mas o assediador obriga que todos utilizem o lavatório em frente à sua sala como forma de controlar as idas e vindas e o tempo gasto no local.

Ressalta A2 que o controle extrapola o ambiente de trabalho e é exercido na vida privada. O assediador tenta buscar informações da vida particular, desde a posse dos servidores, ao questionar, na frente de outros servidores e/ou nas reuniões diárias, o uso do abono, das férias, se é casado ou solteiro, se está namorando, se a esposa trabalha e onde, se tem parentes no Tribunal de Justiça, por que deixou o emprego etc. Conforme recorda A1, o assediador diz que “nós somos extensão [‘órgão’] (...) e, desta forma, temos que saber de tudo que se passa com o servidor”.

Em meio à demanda por produtividade e o controle exagerado que atinge a privacidade das vítimas, o assediador pressiona os funcionários que não conseguem fazer valer seus direitos. Os funcionários são submetidos a vários desmandos como cumprimento de horas-extras, que não são anotadas, não-retirada de férias e abonos, com o pretexto de que o serviço tem prioridade. A2 menciona um caso em que “ele exigiu que eu colocasse no ponto meio-dia, (...) porque o horário é de meio-dia às dezoito, (...) ‘isto aí é extra, tipo caixa dois’”. Segundo o mesmo assediado, se não houvesse concordância, “ele passava à perseguição, dar trabalhos mais penosos, trabalhar com coisas que não tinham necessidade, como uma forma de castigar”. O desvio da função utilizado como punição e humilhação é colocar os funcionários para executar tarefas inferiores ao cargo. Como lembra A3: “fazer juntada”, ou seja, carimbar papel ou, como no caso de A4, que foi enviado para a “sala de arquivo para mexer com processo de arquivo sujo, para conferir se realmente aquele processo estava na caixa, como estava escrito na borda da caixa”. Também A4 recorda que, em outra ocasião, como forma de punição, ficou vários meses isolado de seus colegas, executando um serviço não comum a seu cargo: restaurar processos com capas rasgadas.

Ainda na discussão de desvio de função, A2 refere-se ao caso de uma servidora que começou a se destacar no “órgão” por desempenhar um bom trabalho e expressava seus pontos de vista nas reuniões, contrariando o assediador. O agressor passou a persegui-la e desviou-a da função, determinando “que fizesse juntada, triagem no balcão, correios, datilografia de expedientes gerais, montagem de minutas pré-impressas com carbono”. Como ela continuava a discordar das práticas do assediador nas reuniões, ele “isolou-a em uma sala sem janelas e sem ar-condicionado para realização de um único serviço: restaurar e reforçar capas de processos”. De acordo com Hirigoyen (2002b), o assédio moral na administração pública está mais relacionado às disputas de poder com traços de inveja e cobiça, objetivando controlar o outro para retirá-lo de seu caminho.

Ao relatar o desvio para funções inferiores, os assediados referem-se às humilhações sofridas. As humilhações às vítimas são utilizadas para constranger e demarcar o espaço do agressor no “órgão” como superior hierárquico. Determinadas situações, que poderiam ser consideradas não-humilhantes, passam para assédio moral quando utilizadas frequentemente e com o objetivo de inferiorizar o outro, como atentado contra a dignidade do indivíduo (Hirigoyen, 2002b). O assediador utiliza termos degradantes para humilhar seus subordinados que, como lembra A5: “eu fui um dos mais humilhados (...) chegou até a me chamar de lesma, que eu era uma lesma”. O assediador humilha e constrange os subordinados na frente do público externo e dos colegas de trabalho, chamando sua atenção e comunicando-se de forma “arrogante e autoritária” (A1). Recordando as humilhações e os constrangimentos sofridos por indivíduos atendidos no “órgão”, que cometeram delitos leves, A1 comenta que eles são obrigados a ouvir caladas frases de baixo calão do assediador. Por outro lado, “aos de alta periculosidade são servidos cafezinhos, balas, pirulitos, biscoitos etc. (...) vale-transporte e cesta básica de alimentos até para os familiares” (A2 e A4). “Porém, para nós, servidores, sobra a forma mais grosseira de tratamento que um ser humano pode receber” (A4).

Os servidores também se recordam das reuniões diárias que acontecem, geralmente durante o horário do almoço do assediador. Eles são convocados “aos berros” (A2) e devem deixar sua função imediatamente, mesmo se estão atendendo ao público. “Caso alguém demore, (...) grita o nome de tal servidor com veemência e exasperação” (A2). A3 retrata as humilhações sofridas durante as reuniões, quando são obrigados a vê-lo comendo: “ele comendo, pega os ossinhos, quebra o ossinho e o chupa, ‘vocês querem, vocês querem?’”.

De acordo com os relatos, as reuniões são convocadas para humilhar os servidores, controlá-los e exigir produtividade, tumultuando e exibindo-se (falar de suas viagens ao exterior e seus feitos). Relembra A2 que a convocação também ocorria caso alguém tivesse esquecido de baixar a tampa do vaso após sua utilização ou para ensinar “como se grampeiam as três vias do formulário com o carbono, a posição correta do grampeador etc. Sempre em tom intimidante”. Junto com seus ensinamentos de produtividade, o assediador citava Henry Ford e sua “produção em série” e “análise dos movimentos”.

Durante os relatos e nos documentos enviados ao Tribunal de Justiça, percebe-se que os assediados estão conscientes do que significa “assédio moral” e utilizam frequentemente definições de Hirigoyen. Tal fato pode ser evidenciado quando A2 resume as estratégias normalmente utilizadas pelo assediador: “impedir de se expressar e não explicar o porquê; fragilizar, ridicularizar, inferiorizar, menosprezar frente aos pares; culpar/responsabilizar publicamente, com comentários invadindo, inclusive, o espaço familiar; desestabilizar emocional e profissionalmente. A vítima gradativamente vai perdendo a autoconfiança. A destruição da vítima engloba vigilância acentuada e

constante; livrar-se da vítima que é forçada a pedir demissão ou é demitida por insubordinação; impor ao coletivo sua autoridade para aumentar a produtividade; determinar tarefas sem sentido, contraditórias ou com tempo insuficiente para o seu cumprimento; controlar tempo de idas ao banheiro; tornar público algo íntimo do subordinado, não explicar a causa da perseguição, difamar, ridicularizar; e exigir constantemente labor extraordinário, sem necessidade”.

Depois do exposto acima, procurou-se entender como esses comportamentos, vivenciados diariamente, têm influenciado a vida privada e a saúde física e psíquica dos assediados. A1, que foi transferido para outro local de trabalho e não possui mais contato com o assediador, atingiu um grau de dano à sua saúde psicológica e física que, ao lembrar dos fatos, comove-se profundamente. Entre as conseqüências, ele cita: estresse, instabilidade emocional, alopecia areata, insônia, alteração do sono, tristeza, ansiedade, angústia, diminuição da libido, depressão, sentimento de perseguição, pensamentos repetitivos que dificultam a concentração. Ele ainda complementa “um sentimento de fracasso, de servidor improdutivo, que só trabalha com ‘ferrão nas costas’, de baixa auto-estima”. Os demais assediados apontam: falta de concentração, nervosismo, distúrbio do sono, estresse, tristeza e ansiedade.

O presidente ressalta a situação de depressão e síndrome do pânico em que se encontram os assediados. Como está inserido em um ambiente repressivo, ele mesmo se coíbe para evitar a repressão do superior hierárquico. No caso de um servidor que não pôde comparecer ao grupo focal e está de licença médica, o psicólogo lembra que, quando ele está se referindo ao assediador, tem reações como “apertar os punhos, amassar o papel, pegar a caneta e ficar esmagando a tampa (...) é um servidor prestes a cometer algum tipo de atitude que vai além de uma mera agressão verbal”.

Como as vítimas são assediadas diariamente, desde o momento em que chegam para trabalhar até o término do expediente, as atitudes perversas do agressor passaram a ser consideradas normais pelos servidores e motivo de piada, ou seja, é a banalização do mal na concepção de Dejours (2003). Quando o assediado não põe um limite, renunciando à denúncia da conduta perversa, normaliza-se a violência, transformando-se em “normal”, o que, sem dúvida, não é (Scialpi, 2000). Assim, buscando um tratamento e a proteção dos assediados, o psicólogo tem recomendado, nos casos mais sérios, o afastamento por licença médica. Adicionalmente, os próprios servidores têm recorrido às remoções para outros locais de trabalho como uma tentativa de se desvencilharem da situação.

O clima que impera durante os relatos é de desabafo, com um sentimento de impunidade, já que acham que nada vai acontecer ao assediador. Os entrevistados pedem a aposentadoria do agressor e reconhecem que a remoção não pode ser concedida, uma vez que ele irá reproduzir seu comportamento com outros colegas. Nesse

sentido, o psicólogo aponta que o servidor já vislumbra que a remoção do assediador trará problemas para outros servidores, evidenciando a questão humanitária.

5. Considerações finais: à guisa de conclusões

Pode-se dizer que o autoritarismo e a hierarquização imperam na sociedade brasileira e nas organizações. No momento atual, em que se focalizam a hipercompetitividade e a agilização dos processos nas organizações (Heloani, 2004), verifica-se que a perversidade que emerge no assédio moral tem assumido seus contornos mais fortes atrás do autoritarismo e da hierarquização. Nesse sentido, a denúncia do assédio moral deve ser entendida como a “não-banalização do mal” na visão de Dejours (2003) e a “não-normalização da violência” para Scialpi (2000).

O que vem ocorrendo neste “órgão”, e sabe-se lá em quantos mais, é um desrespeito ao cidadão e ao trabalhador. Na visão de Scialpi (2002), o dever da administração pública é assegurar a construção de um estado mais saudável, racional, democrático, transparente, justo e humano. Então, verifica-se que em vez de proteger o cidadão, a própria administração pública, por meio de seus agentes, tem adoecido a sociedade. Inclui-se aí tanto o servidor em contato direto com o assediador, como toda a comunidade que é atendida por estes órgãos públicos, nos quais dominam o desmando e o autoritarismo. Em informações coletadas posteriormente com o sindicato, alguns dos servidores entrevistados, que não solicitaram transferência, estavam sendo removidos para outros locais de trabalho e o próprio assediador fez uma permuta para outro órgão do Poder Judiciário, no qual já começou a repetir seu comportamento com os novos subordinados. Assim, entende-se que mais servidores estão sendo expostos à perversidade do assediador, que continua impune.

Diante dos aspectos aqui descritos, faz-se necessário que as organizações desenvolvam práticas para impedir o autoritarismo e poder que podem recair em assédio moral, degradando as relações de trabalho. Como ambientes controlados, as empresas poderiam adotar políticas de prevenção e inibição de atitudes degradantes, oferecendo aos empregados boas condições de trabalho, prevenindo o estresse e procurando preservar o rendimento e a imagem da organização, além de incorporar em seu discurso as reais preocupações contemporâneas da sociedade (Freitas, 2001; Hirigoyen, 2002b).

Este artigo procura contribuir para os estudos administrativos já que permitiu uma análise teórica e prática do fenômeno assédio moral. Verificou-se como o assédio moral tem degradado as relações de trabalho e adoecido os trabalhadores. Torna-se emergente a realização de estudos empíricos nessa área, tanto em empresas privadas como públicas, para desmascarar o assédio, mostrar suas especificidades e con-

seqüências para a sociedade e o estado, contribuindo para a criação de práticas e leis que inibam o fenômeno nas organizações e melhorem as relações de trabalho.

Referências bibliográficas

ADES, L. *Em nome da honra: reações a uma situação de humilhação*. 1999. 147 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) — Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

AGUIAR, A. L. S. *Assédio moral nas organizações: estudo de caso dos empregados demitidos e em litígio trabalhista no Estado da Bahia*. 2003. 188 f. Dissertação (Mestrado em Administração Estratégica) — Universidade de Salvador — Unifacs, Salvador, 2003.

ANDRADE, W. N. V. *Assédio moral: estudo de sua possível ocorrência e formas de manifestação na PMMG*. 2002. 162 f. Monografia — Curso de Especialização em Gestão Estratégica de Segurança Pública — Instituto de Educação de Segurança Pública da Polícia Militar de Minas Gerais e Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 2002.

BAILEY, K. D. *Methods of social research*. 2. ed. New York: The Free Press, 1982.

BARRETO, M. M. S. *Uma jornada de humilhações*. 2000. 266 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social) — Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2000.

———. Assédio moral: o risco invisível no mundo do trabalho. *Jornal da Rede Feminista de Saúde*, São Paulo, n. 25, p. 12-16, jun. 2002.

BRASIL. Substitutivo ao Projeto de Lei nº 4.742/2001. Acrescenta o art. 136-A ao Decreto-Lei nº 2.848, de 7 de dezembro de 1940, Código Penal Brasileiro, instituindo o crime de assédio moral no trabalho. Disponível em: <<http://www.assediomoral.org/legisla/BR-Marcos.php>>. Acesso em: 21 jan. 2004.

CARRIERI, A. de P. *O fim do “Mundo Telemig”: a transformação das significações culturais em uma empresa de telecomunicações*. 2001. 326 f. Tese (Doutorado em Administração) — Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2001.

DEJOURS, C. *A banalização da injustiça social*. 5. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

FARIA, A. A. M. de; LINHARES, P. de T. F. S. O preço da passagem no discurso de uma empresa de ônibus. *Cadernos de Pesquisa*, Belo Horizonte, v. 10, p. 32-38, 1993.

FEDERAÇÃO NACIONAL DAS ASSOCIAÇÕES DO PESSOAL DA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL — FENAE et al. *Assédio moral*. [S.l.: s.n.], 2002.

FENAE AGORA. São Paulo, n. 29, n. 1, fev. 2002. Disponível em: <<http://www.fenae.org.br/fenaeagora/2002/marco/capa.htm>>. Acesso em: 5 mar. 2004.

FIORIN, J. L. *Linguagem e ideologia*. 7. ed. São Paulo: Ática, 2003.

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

GUEDES, M. N. *Terror psicológico no trabalho*. São Paulo: LTr, 2003.

HELOANI, J. R. M. Assédio moral — um ensaio sobre a expropriação da dignidade no trabalho. *Revista de Administração de Empresas Eletrônica*, São Paulo, v. 3, n. 1, jan./jun. 2004.

HIRIGOYEN, M. F. *Assédio moral: a violência perversa no cotidiano*. 5. ed. Rio de Janeiro: Bertrand, 2002a.

———. *Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral*. Rio de Janeiro: Bertrand, 2002b.

LEYMANN, H. The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, v. 5, n. 2, p. 165-184, 1996.

MINAYO, M. C. de S. *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. 7. ed. São Paulo: Hucitec; Rio de Janeiro: Abrasco, 2000.

NOVO AURÉLIO. Disponível em: <<http://www2.uol.com.br/aurelio>>. Acesso em: 18 nov. 2003.

SCIALPI, D. Submetidos al acoso moral. *La Nación*. Suplemento Empleos. Columna Miradas. 3 set. 2000.

———. Violencias en la administración pública: casos y miradas para pensar la administración pública nacional como ámbito laboral. *Revista de Administração Pública — RAP*, São Paulo, v. 35, n. 6, nov./dez. 2001.

———. La violencia laboral en la administración pública argentina. *Revista Venezolana de Gerencia*, n. 18, p. 196-219, abr./jun. 2002.

SINDICATO DOS TRABALHADORES NAS INDÚSTRIAS QUÍMICAS, FARMACÊUTICAS, PLÁSTICAS E SIMILARES DE SÃO PAULO E REGIÃO. *Assédio moral: violência psicológica que põe em risco sua vida*. 2. ed. rev. e atual. n. 6, Coleção Saúde do Trabalhador, 2003.