

CENTRO UNIVERSITÁRIO ALVES FARIA – UNIALFA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

GRAZIANE MUNIZ ROCHA

ASSÉDIO MORAL NAS RELAÇÕES DE TRABALHO:  
UMA ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES DE UMA INSTITUIÇÃO  
GOVERNAMENTAL

Goiânia

2019

CENTRO UNIVERSITÁRIO ALVES FARIA – UNIALFA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

GRAZIANE MUNIZ ROCHA

ASSÉDIO MORAL NAS RELAÇÕES DE TRABALHO:  
UMA ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES DE UMA INSTITUIÇÃO  
GOVERNAMENTAL

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação do Mestrado Profissional em Administração do Centro Universitário Alves Faria, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Herica Landi de Brito.

Goiânia  
2019

Catálogo na fonte: Biblioteca UNIALFA

R672a

Rocha, Graziane Muniz

Assédio moral nas relações de trabalho: uma análise da percepção dos servidores de uma instituição governamental / Graziane Muniz Rocha. – 2019.

85 f. : il.

Orientadora: Prof. Dr. Herica Landi de Brito.

Dissertação (mestrado) – Centro Universitário Alves Faria (UNIALFA) - Mestrado em Administração – Goiânia, 2019.

1. Assédio moral. 2. Relações de trabalho. 3. Administração Pública. I. Rocha, Graziane Muniz. II. UNIALFA – Centro Universitário Alves Faria. III. Título.

**CDU: 343.6:658.3(817.3)**

CENTRO UNIVERSITÁRIO ALVES FARIA - UNIALFA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO STRICTO SENSU  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

Folha de aprovação da dissertação apresentada ao curso de Mestrado Profissional em Administração do Centro Universitário Alves Faria (UNIALFA), como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre.

BANCA EXAMINADORA:

---

Profa. Dra. Herica Landi de Brito - UNIALFA  
Orientadora

---

Prof. Dr. Bento Alves Filho - Avaliador UNIALFA

---

Prof. Dr. José Gaspar Nayme Novelli - Avaliador

Dedico esta Dissertação a Deus, a meus pais (ao meu pai, *in memoriam*), às minhas irmãs. Eles são os professores que me acompanham desde a minha existência.

Ao longo dos anos, me orientaram nos mais diversos campos do conhecimento, bem como me ensinaram o que na minha subjetividade julgo ser o mais valioso ensinamento recebido em vida, amar e ser amada!

## AGRADECIMENTOS

Agradeço à Profa. Dra. Hérica Landi de Brito, pela orientação, profissionalismo, por estar sempre à disposição, por todo empenho dedicado a orientar minha pesquisa;

Agradeço ao Prof. Dr. Bento Alves Filho, por atuar com excelência no exercício da profissão, pelo incentivo, pela orientação, por todo auxílio prestado do começo ao fim do mestrado;

Agradeço a todos os meus professores, por todo conhecimento compartilhado, recebi contribuição de cada um deles para alcançar este nível de escolaridade;

Agradeço à Tatiana S. Dunajew e Marcos Lemos Afonso por terem acreditado em mim, por terem dedicado tempo e sacrificado alguns finais de semana a fim de ensinar e orientar minha primeira pesquisa científica. Agradeço à parceria, a consideração, a amizade;

Agradeço aos meus queridos colegas de mestrado, Daniela Rocha, Paulo Viana e Walter Coquemala Filho, pelo apoio e ajuda mútua, pela cumplicidade, pela amizade;

Agradeço aos colegas de trabalho por todo apoio prestado, laboral e emocional, por contribuírem significativamente em melhorar minha qualidade de vida, por me provarem por meio de todo carinho e dedicação que juntos, somos mais fortes.

Por fim, agradeço a todos os amigos e familiares que de alguma forma suportaram minha ausência em decorrência do Mestrado.

*“Eu tenho uma espécie de dever, dever de sonhar, de sonhar sempre, pois sendo mais do que um espectador de mim mesmo, eu tenho que ter o melhor espetáculo que posso. E assim me construo a ouro e sedas, em salas supostas, invento palco, cenário para viver o meu sonho entre luzes brandas e músicas invisíveis”.*

***Fernando Pessoa***

## RESUMO

O escopo desta dissertação consiste em apresentar uma abordagem acerca do assédio moral nas relações de trabalho, colocando em evidência a função relevante e decisiva da área de gestão de pessoas para as organizações, sejam elas públicas ou privadas. Como cenário sobre a temática, elegeu-se o Tribunal de Justiça de Goiás, delimitando o campo de investigação à sede da instituição e às comarcas de Goiânia e de Aparecida de Goiânia. O objetivo principal consiste em refletir sobre tal fenômeno e sua repercussão no âmbito desta organização. O modelo de dissertação adotado refere-se à coleção de artigos, com um total de dois. O primeiro apresenta, em seu objetivo geral, uma abordagem acerca do assédio moral e de suas consequências em organizações de trabalho, inferindo-se das características e particularidades desse fenômeno, mediante um estudo de revisão integrativa da literatura. A busca compreendeu o levantamento bibliográfico em artigos e textos indexados na Biblioteca Virtual da Saúde (BVS), publicados no período de 2008 a 2018. A literatura analisada reforça a necessidade dos profissionais da área de Gestão de Pessoas de conquistarem maiores espaços para uma performance estratégica, o que ainda se mostra longe da realidade na maioria das empresas brasileiras, haja vista que o desempenho predominantemente operacional e reativo embaraçam intervenções em práticas de constrangimentos ou assédio moral. O segundo artigo analisa os resultados do impacto afetivo do assédio moral, na percepção dos servidores da instituição, mediante a uma pesquisa empírica de caráter exploratório-descritivo, numa abordagem qualiquantitativa, com a aplicação de um questionário estruturado em duas escalas adaptadas e validadas no contexto brasileiro por Martins e Ferraz (2011). São elas: assédio moral no trabalho (EP-AMT); impacto afetivo do assédio moral no trabalho (EIA-AMT) e de uma questão aberta. Apresenta, ainda, uma análise descritiva das informações obtidas junto à Diretoria de Recursos Humanos do TJGO e ao Sindicato dos Servidores e Serventuários da Justiça do Estado de Goiás – Sindjustiça, a respeito das medidas adotadas nos casos de assédio moral concretamente registrados na instituição. Os resultados obtidos sinalizam que as práticas de assédio moral nas relações de trabalho, no contexto do cenário pesquisado, foram pouco percebidas pelos sujeitos envolvidos, indicando que o impacto afetivo sentido pelos servidores do TJGO, nas unidades pesquisadas é de pequena proporção. Ainda que não tenha apresentado índices mais significativos, o fato é que o assédio ocorre na instituição de forma frequente, mesmo que seja em níveis mais baixos. Os resultados favorecem a compreensão da ocorrência do assédio na instituição, embora haja esforço da DRH e do Sindjustiça em colocar-se à disposição dos assediados, a fim de orientá-los em relação às ações a serem adotadas na solução do problema. Diante do contexto apresentado, conclui-se pela necessidade de realização de novas pesquisas empíricas em diferentes realidades organizacionais, ou seja, em outras instituições públicas, nos mais diversos vieses. Indica-se a ampliação das bases de pesquisa, tendo em vista a precariedade de estudos dessa natureza, considerada como fator limitante da pesquisa, especialmente no âmbito da Administração Pública.

**Palavras-chaves:** Assédio moral. Relações de Trabalho. Administração Pública. Gestão de Pessoas.



## ABSTRACT

*The scope of this dissertation is to present an approach on moral harassment in labor relations, highlighting the relevant and decisive role of the people management area for organizations, whether public or private. As a scenario on the subject, the Court of Justice of Goiás it is well elected, delimiting the field of investigation to the headquarters of the institution and to the regions of Goiânia and Aparecida de Goiânia. The main objective is to reflect on this phenomenon and its repercussion within the scope of this organization. The dissertation model adopted refers to the collection of articles, with a total of two. The first presents, in its general objective, an approach on moral harassment and its consequences in work organizations, inferring from the characteristics and peculiarities of this phenomenon, through an integrative literature review. The research included a bibliographical survey of articles and texts indexed in the Virtual Health Library (VHL), published between 2008 and 2018. The literature analyzed reinforces the need of professionals in the area of People Management to gain greater space for a strategic performance, which is still far from the reality in most Brazilian companies, since the predominantly operational and reactive performance embarrass interventions in practices of constraints or moral harassment. The second article analyzes the results of the affective impact of bullying, in the perception of the institution's employees, through an exploratory-descriptive empirical research, in a qualitative and quantitative approach, with the application of a questionnaire structured in two scales adapted and validated in the context Brazilian by Martins and Ferraz (2011). These are: bullying at work (EP-AMT); impact of bullying at work (EIA-AMT) and an open question. It also presents a descriptive analysis of the information obtained from the Human Resources Directorate of TJGO and the Union of Servants and Servants of Justice of the State of Goiás - Sindjustiça, regarding the measures adopted in cases of moral harassment specifically registered in the institution. The results obtained indicate that the harassment practices in the labor relations, in the context of the researched scenario, were little perceived by the subjects involved, indicating that the affective impact felt by the TJGO servers in the surveyed units is small. Although it has not presented significant indexes, the fact is that the harassment occurs in the institution of frequent form, even if it is in lower levels. The results favor an understanding of the occurrence of harassment in the institution, although there is an effort by HRD and Sindjustice to be available to the harassed, in order to guide them in relation to the actions to be taken in solving the problem. In view of the presented context, it is well conclude new empirical research needs to be carried out in different organizational realities, that is, in other public institutions, in the most diverse biases. It is well indicated the expansion of the research bases, considering the precariousness of studies of this nature, considered as a limiting factor of the research, especially in the scope of Public Administration.*

**Keywords:** *Harassment. Work relationships. Public administration. People management.*

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Publicações indexadas em base de dados referentes ao assédio moral e suas consequências em organizações de trabalho - 2008-2018 (Artigo 1).....	31
Quadro 1 – Denominações, definições, itens integrantes e índices de precisão dos valores da EP-AMT (Artigo 2) .....	53

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Perfil sociodemográfico dos servidores do Tribunal de Justiça de Goiás. Sede, Comarcas de Goiânia e de Aparecida de Goiânia (Artigo 2) .....	57
Tabela 2 – Média e desvio-padrão do assédio profissional e pessoal (Artigo 2) .....	58

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BVS – Biblioteca Virtual da Saúde

CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CGJ – Corregedoria Geral de Justiça

CEEN – Revista Eletrônica de Enfermagem

CEUB – Centro Universitário de Brasília

CSJT – Conselho Superior da Justiça do Trabalho

CNJ – Conselho Nacional de Justiça

DRH – Diretoria de Recursos Humanos

EIA-AMT – Escala de Impacto Afetivo do Assédio Moral no Trabalho

EP-AMT – Escala de Percepção – Assédio Moral no Trabalho

ERECAD – Encontro Regional dos Cursos de Administração

FGV EBAPE – Fundação Getúlio Vargas - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas

FIOCRUZ – Fundação Oswaldo Cruz

G&DR – Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento

GeSec – Revista de Gestão e Secretariado

LILACS – Literatura Latino-Americana e do Caribe em Ciências da Saúde

OIT – Organização Internacional do Trabalho

RAM – Revista de Administração Mackenzie

RBSO – Revista Brasileira de Saúde Ocupacional

Rev. Bras. Saúde Ocup. – Revista Brasileira de Saúde Ocupacional

SINDJUSTIÇA – Sindicato dos Servidores e Serventuários da Justiça do Estado de Goiás

SPSS – *Statistical Package for the Social Sciences*

TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

TJGO – Tribunal de Justiça de Goiás

UFMG – Universidade Federal de Minas Gerais

UNIALFA – Centro Universitário Alves Faria

## SUMÁRIO

<b>RESUMO</b> .....	8
<b>ABSTRACT</b> .....	9
<b>INTRODUÇÃO</b> .....	14
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	18
<b>ARTIGO 1 - ASSÉDIO MORAL NAS RELAÇÕES DE TRABALHO: UMA REVISÃO DE LITERATURA</b> .....	20
<b>RESUMO</b> .....	20
<b>ABSTRACT</b> .....	20
<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	21
<b>2 ASSÉDIO MORAL NAS RELAÇÕES DE TRABALHO: UMA ABORDAGEM TEÓRICA</b> .....	23
2.1 CONCEITO DE ASSÉDIO MORAL .....	23
2.2 ESPÉCIES DE ASSÉDIO MORAL .....	24
2.3 SITUAÇÕES DESCARACTERIZADORAS DE ASSÉDIO MORAL .....	26
2.4 SUJEITOS DO ASSÉDIO MORAL: VITIMAS E ASSEDIADOR .....	27
2.5 PRÁTICAS DE ASSÉDIO NO TRABALHO NO ÂMBITO DA GESTÃO PÚBLICA .....	28
2.6 O PAPEL DA GESTÃO DE PESSOAS NA PREVENÇÃO DO ASSÉDIO MORAL .....	29
<b>3 MÉTODO</b> .....	30
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÕES</b> .....	31
<b>5 CONCLUSÃO</b> .....	40
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	42
<b>ARTIGO 2 - O ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO E SEU IMPACTO AFETIVO: PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE GOIÁS</b> .....	45
<b>RESUMO</b> .....	46
<b>ABSTRACT</b> .....	46
<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	47
<b>2 APORTE TEÓRICO</b> .....	49
<b>3 MATERIAIS E MÉTODO</b> .....	53
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	53
3.2 CENÁRIO DA PESQUISA .....	54
3.3 PARTICIPANTES .....	54
3.4 INSTRUMENTOS.....	55
3.5 PROCEDIMENTOS DA COLETA DE DADOS.....	56
3.6 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS .....	57
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÕES</b> .....	59
4.1 RESULTADOS DESCRITIVOS DO PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO .....	59
4.2 RESULTADOS DESCRITIVOS DOS DADOS OBTIDOS POR MEIO DAS ESCALAS..	61
4.3 DESCRIÇÃO E ANÁLISE QUANTO À PERGUNTA ABERTA .....	63

4.4 ANÁLISE DESCRITIVA DAS INFORMAÇÕES OBTIDAS JUNTO À DRH E SINDJUSTIÇA .....	64
<b>5 CONCLUSÃO</b> .....	67
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	69
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	72
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	75
<b>APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE) ....</b>	81
<b>APÊNDICE B - ESCALA DE PERCEPÇÃO DE ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO (EP-AMT) /ESCALA DE IMPACTO AFETIVO DO ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO (EIA-AMT).....</b>	82
<b>APÊNDICE C - Ofício N 01/2019.....</b>	84
<b>APÊNDICE C1 - Ofício N 01/2019.....</b>	85
<b>ANEXOS</b> .....	86

## INTRODUÇÃO

O escopo desta dissertação consiste em apresentar uma abordagem acerca do assédio moral nas relações de trabalho, concebido como “[...] qualquer conduta abusiva manifestada por comportamentos, palavras, atos, gestos, escritos que possam causar dano à personalidade, à dignidade ou à integridade física ou psíquica de uma pessoa, ocasionando perigo em seu emprego ou degradando o ambiente de trabalho (HIRIGOYEN, 2015, p. 17).

Dado à sua complexidade, e consideradas as consequências para o sujeito assediado nas relações de empregador/empregado no ambiente laboral, a temática do assédio moral nas relações de trabalho tem despertado a atenção de estudiosos, como psicólogos, médicos, sociólogos, administradores, advogados, dos vários níveis hierárquicos, no âmbito da convivência entre pessoas nas organizações.

Embora pesquisas sobre o tema datem apenas da década de 1980, a violência moral ou assédio moral no local de trabalho não é um fenômeno recente, sendo possível afirmar que ele é tão antigo quanto o trabalho. O que há de novo no tema é a intensificação, gravidade, amplitude e banalização do fenômeno nas organizações (BARRETO, 2006).

A figura relativa ao assédio moral no ambiente de trabalho surgiu a partir de constatações científicas feitas por pesquisadores da área jurídica, da psicologia e da saúde do trabalho, acerca das implicações que os ambientes hostis de trabalho poderiam originar na saúde do trabalhador, tornando-se objeto de estudo, inicialmente, na Suécia e depois na Alemanha, sobretudo por mérito do pesquisador em psicologia do trabalho, Heinz Leymann, que em 1984 identificou o fenômeno pela primeira vez (SANTOS, 2011).

Com o lançamento do livro, em 1993, “*Mobbing, la persécution au travail*”, Heinz Leymann constatou que, no processo de assédio moral no ambiente de trabalho, raramente é utilizada a força física, porém, usam-se condutas insidiosas de difícil demonstração, como o isolamento social da vítima. Como resultado de suas pesquisas, o psicólogo constatou que “3,5% dos assalariados suecos foram vítimas de assédio moral e que 15% dos suicídios o tinham como causa.” (HIRIGOYEN, 2015, p.77).

As pesquisas de Leymann fizeram com que as ofensas de caráter psicológico fossem levadas em consideração em uma lei sobre condições de trabalho, em 1994. A partir daí, o assédio moral começou a chamar a atenção de especialistas de diversas áreas do conhecimento e de países como a Suécia, França, Noruega, Austrália, e Itália e outros fora da Europa, que passaram a produzir leis visando a coibir o assédio moral nas relações de

trabalho. Também, houve uma maior conscientização dos trabalhadores, a partir da ação dos sindicatos (SANTOS, 2011).

No final da década de 1990, a psicanalista e vitimóloga francesa Marie-France Hirigoyen debateu o assunto com base em relatos de casos reais, abordando pontos como a perversidade do agressor, as condutas que caracterizam o assédio e as consequências para a vítima. Em seu livro "Assédio Moral", publicado em 1998, e posteriormente, na obra "Mal-estar no trabalho", em 2001, a autora revela ser este tipo de assédio “uma guerra psicológica”, por envolver abuso de poder e manipulação perversa, fatores responsáveis por prejuízos à saúde mental e física das pessoas.”

No Brasil, o tema assédio moral passou a ter maior divulgação com a apresentação da dissertação de mestrado da Dra. Margarida Barreto, médica do trabalho, defendida em maio de 2000, denominada “Uma jornada de humilhações”, resultado de 4 anos de investigação e que, em 2006, viria a ser publicada pela editora EDUC (MARAZZO, 2016).

Para abordar o fenômeno, Barreto (2006, p. 28) elegeu a categoria humilhação “para refletir e compreender seu sentido e significado na relação saúde-doença, bem como sua vinculação com o trabalho e a vida dos sujeitos”. Portanto, a autora compreende a humilhação como dor social numa sociedade que é atravessada por relações sociais autoritárias, nas quais predominam o medo e a vergonha, sentimentos que acabam contribuindo para a submissão.

Outros autores brasileiros como Freitas (2001, 2007), Heloani (2003b, 2004, 2005), Soboll (2008b) procuraram dar maior visibilidade ao tema, chamando a atenção e compreensão tanto no meio acadêmico como também nas discussões junto aos sindicatos e toda a sociedade. Fundamentando, especificamente, nas teorias da Administração, considera-se o ambiente organizacional um palco no qual os papéis organizacionais se desvelam e a organização é corresponsável pelos atos que ocorrem nas suas dependências, a exemplo do assédio moral (GUIMARÃES, 2013).

Neste contexto, concebe-se por assédio moral nas relações de trabalho a agressão contínua de um sujeito (ou mais de um) direcionada à vítima. Em geral, ocorre ao encontrar terreno propício para vicejar e se perpetuar. O assédio é, antes de tudo, um processo que demanda tempo. Para se concretizar, necessita de espaços em que não existam regras claras e autoridades que impeçam e punam esse tipo de perversidade. Nesse sentido, não é um fenômeno exclusivo das organizações privadas, sendo encontrado também na Administração Pública e reconhecido como inconveniente e humilhante, portanto, inaceitável (BRASIL, 2009).



Em referência às organizações públicas, Cardoso e Almeida (2016) elencam algumas características que tornam o ambiente mais propício ao assédio moral, quais sejam: estrutura hierarquizada, preconceito enraizado por origem racial ou orientação sexual, por origem financeira, burocracia excessiva, anonimato em virtude do excesso de contingente, alta competitividade, regulamentação insuficiente e, ainda, muitas vezes os chefes são despreparados para o exercício do cargo, e se tornam arbitrários, a fim de compensar suas limitações.

Diante das peculiaridades do fenômeno do assédio moral, evidencia-se a função relevante e decisiva que a área de gestão de pessoas representa na organização, e isso envolve uma série de questões a respeito do tema, por exemplo: quais são os fatores que efetivamente podem ser caracterizados como assédio moral nas relações de trabalho? Quais as espécies de maior incidência deste fenômeno no âmbito da gestão pública? Na prática, é possível considerar que os responsáveis pela área de gestão de pessoas estão efetivamente envolvidos com a temática do assédio moral no contexto da administração pública?

Com base nestas questões, elegeu-se o Tribunal de Justiça de Goiás (TJGO) como cenário de um estudo sobre o assédio moral nas relações de trabalho, delimitando o campo de investigação à sede do TJGO e às comarcas de Goiânia e de Aparecida de Goiânia, com o objetivo principal de refletir sobre tal fenômeno e sua repercussão no âmbito desta organização.

A motivação para estudo do tema consiste em ressaltar a importância de coibir a prática do assédio moral nas relações de trabalho, visto que o mesmo compromete a saúde física, psíquica e a moral do empregado. Na visão de Barreto, Freitas e Heloani (2009), uma reflexão mais criteriosa a respeito do assunto, incluindo a avaliação de diversas situações pertinentes à organização do trabalho e à política de gestão, corroboram para o entendimento de que o assédio moral é uma prática culturalmente institucionalizada nas relações laborais e implica maior necessidade em conhecer a amplitude do problema, verificando as iniciativas adotadas no âmbito da gestão pública para combater este tipo de injúria.

Como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre Profissional, pelo Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro Universitário Alves Faria (UNIALFA), esta pesquisa propôs, através do modelo de dissertação - coleção de artigos – com um total de dois, apresentar uma abordagem acerca do assédio moral no cenário supracitado, por meio da verificação de medidas corretivas e preventivas adotadas na organização, a fim de promover a redução desse fenômeno, que resulta em consequências nefastas ao trabalhador.

O primeiro artigo, intitulado: “Assédio moral nas relações de trabalho: uma revisão de literatura”, apresenta, em seu objetivo geral, uma abordagem acerca do assédio moral e de suas consequências em organizações de trabalho, inferindo-se das características e particularidades desse fenômeno. A questão norteadora da investigação refere-se à contribuição da literatura científica aos preceitos básicos nos quais se consubstancia, ou não, o assédio moral no ambiente de trabalho e a importância das iniciativas da área de gestão de pessoas, no âmbito da Administração Pública, para a solução dos conflitos advindos do problema. A busca na literatura compreendeu o levantamento bibliográfico em artigos e textos indexados na Biblioteca Virtual da Saúde (BVS), disponíveis nas bases de dados LILACS (Literatura Latino-Americana e do Caribe em Ciências da Saúde), SciELO, PubMed, periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), dentre outras, publicados no período de 2008 a 2015.

O segundo artigo intitulado “O assédio moral no trabalho e seu impacto afetivo: percepção dos servidores de uma Instituição Governamental”, apresenta os resultados de uma pesquisa empírica, de caráter exploratório-descritivo, numa abordagem quali-quantitativa, com a aplicação de um questionário estruturado em duas escalas adaptadas e validadas no contexto brasileiro por Martins e Ferraz (2011), a saber: Assédio Moral no Trabalho (EP-AMT); Impacto Afetivo do Assédio Moral no Trabalho (EIA-AMT) e de uma questão aberta.

Objetiva-se analisar e descrever a percepção dos referidos servidores a respeito da incidência dos casos de assédio moral em suas relações de trabalho, com ênfase nos aspectos profissionais e pessoais, ampliando a abrangência do objetivo para a avaliação dos impactos afetivos provocados nos servidores por este fenômeno no ambiente laboral. Intenta-se, ainda, averiguar junto à Diretoria de Recursos Humanos do TJGO e ao Sindicato dos Servidores e Serventuários da Justiça do Estado de Goiás – Sindjustiça, o que efetivamente existe, em termos de documentação, legislação e estratégias adotadas nos casos de assédio moral concretamente registrados na instituição.

A partir da abordagem metodológica apresentada no artigo 2 e da aplicação dos instrumentos de pesquisa, efetuou-se a análise dos dados coletados junto aos sujeitos participantes, com o propósito de averiguar o que é explícito no texto, para obtenção de indicadores que permitam fazer inferências.

Na conclusão da dissertação, são traçadas as Considerações Finais sobre o tema em discussão, pautando-se no referencial teórico que versa sobre o assunto, como também nos resultados da pesquisa quali-quantitativa, a fim de demonstrar cientificamente as ideias asseveradas no texto. Serão colocados em evidência os benefícios deste estudo para a

sociedade, na perspectiva da gestão de pessoas no âmbito da Administração Pública, no que tange à identificação dos aspectos envolvidos no assédio moral, a fim de evitar o desenvolvimento desse fenômeno. Sendo assim, torna-se social e cientificamente relevante produzir conhecimento acerca do tema, na expectativa de que venha a subsidiar a prática profissional no cotidiano da gestão organizacional.

Espera-se que os resultados alcançados possam contribuir para a identificação da ocorrência de fatores característicos de assédio moral no ambiente de trabalho, bem como, conhecer as opiniões dos servidores a respeito da adoção de medidas adotadas na instituição, com a finalidade de coibir as práticas de assédio moral. A pesquisa torna-se relevante, na medida em que venha a colaborar na construção de uma gestão mais humana e, conseqüentemente, eficiente, bem como reduzir custos pessoais e organizacionais, atendendo desta forma a importante demanda de se construir uma boa gestão no setor público.

## REFERÊNCIAS

- BARRETO, M. **Violência, saúde e trabalho (uma jornada de humilhações)**. São Paulo: Educ, 2006.
- BARRETO, M.; FREITAS, M. E.; HELOANI, R. **Assédio moral no trabalho**. São Paulo: Cengage, 2009.
- BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria-Executiva. Subsecretaria de Assuntos Administrativos. **Assédio: violência e sofrimento no ambiente de trabalho: assédio moral**. Brasília: Ministério da Saúde; 2009. (Série F. Comunicação e educação em saúde).
- CARDOSO, G. A.; ALMEIDA, V. H. Assédio moral na administração pública: uma visão crítica da jurisprudência brasileira. **Revista Eletrônica do Curso de Direito da UFSM**, v. 11, n. 1, p. 320-47, 2016. Disponível em: <[www.ufsm.br/redevistadireito](http://www.ufsm.br/redevistadireito)>. Acesso em: 28 dez. 2018.
- GUIMARÃES, C. A. Desvelando conseqüências do assédio moral: a voz do assediado. 2013. 154f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Fundação Pedro Leopoldo (FPL), Pedro Leopoldo/MG.
- HIRIGOYEN, Marie-France. **Assédio moral: a violência perversa no cotidiano**. Tradução Maria Helena Kühner. 8. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2015.
- MARAZZO, L. M. **Estudo do assédio moral nas organizações e seus impactos**. 2016. 86f. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) – Escola de Engenharia, Universidade Federal Fluminense, Niterói/RJ.
- MARTINS, M. C. F.; FERRAZ, A. M. S. Propriedades psicométricas das escalas de assédio moral no trabalho – percepção e impacto. **Psico-USF**, v.16, n.2, p. 163-173, mai/ago. 2011.

SANTOS, M. L. O. **Assédio moral nas relações de trabalho**. Tubarão, 2011. 84 f. Dissertação (Mestrado em Direito Trabalhista) - Universidade do Sul de Santa Catarina, SC.

**ARTIGO 1 - ASSÉDIO MORAL NAS RELAÇÕES DE TRABALHO:  
UMA REVISÃO DE LITERATURA**

***ARTICLE 1 - MORAL HARASSMENT IN WORK RELATIONS:  
A LITERATURE REVIEW***

**RESUMO**

O artigo apresenta, em seu objetivo geral, uma abordagem acerca do assédio moral e de suas consequências em organizações de trabalho, inferindo-se das características e particularidades desse fenômeno. O escopo da investigação refere-se à contribuição da literatura científica aos preceitos básicos nos quais se consubstancia, ou não, o assédio moral no ambiente de trabalho e a importância das iniciativas da área de gestão de pessoas, no âmbito da Administração Pública, para a prevenção dos conflitos advindos do problema. Na produção textual, empregou-se o método de revisão integrativa da literatura publicada no período de 2008 a 2015, mediante levantamento bibliográfico de artigos e textos indexados na Biblioteca Virtual da Saúde (BVS), disponíveis nas bases de dados LILACS (Literatura Latino-Americana e do Caribe em Ciências da Saúde), SciELO, PubMed, periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), dentre outras. Com o cruzamento dos descritores propostos foram encontradas 209 (duzentas e nove) publicações, dentre as quais 24 (vinte e quatro) foram selecionadas especificamente para análise e discussão, por contemplarem estudos referentes ao assédio moral e suas consequências em organizações de trabalho. Os resultados evidenciam que o assédio moral configura-se por condutas abusivas e intencionais, de caráter frequente e repetitivo, rejeição por parte da vítima, o não emprego de violência ou grave ameaça, geralmente cometido por superior hierárquico, dentre outras características. A literatura recomenda que as organizações, sejam elas públicas ou privadas, envidem melhores esforços no cuidado dos seus empregados, prestando atenção no cotidiano laboral, além de sondar os motivos da queda de rendimento de cada um. Conclui-se pela importância dos profissionais da área de Gestão de Pessoas em conquistarem maiores espaços para uma performance estratégica, o que ainda se mostra longe da realidade na maioria das empresas brasileiras, haja vista que o desempenho predominantemente operacional e reativo embaraçam intervenções em práticas de constrangimentos ou assédio moral.

**Palavras-chave:** Assédio moral. Administração pública. Gestão de pessoas. Prevenção.

***ABSTRACT***

*The article presents, in its general objective, an approach on moral harassment and its consequences in work organizations, inferring from the characteristics and peculiarities of this phenomenon. The scope of the investigation refers to the contribution of the scientific literature to the basic precepts in which moral harassment in the work environment is or is not involved, and the importance of the initiatives of the personnel management area, within the scope of Public Administration, for the prevention of conflicts arising from the problem. In textual production, the method of integrative review of the literature published in the period from 2008 to 2015. It is was used, by means of a bibliographical survey of articles and texts indexed in the Virtual Health Library (VHL), available in LILACS (Latin American Literature and the Caribbean in Health Sciences), SciELO, PubMed, Periodicals of the*

*Coordination of Improvement of Higher Education Personnel (Capes), among others. Twenty-two (twenty-nine) publications were found, with 24 (twenty-four) selected for analysis and discussion, as they included studies on moral harassment and its consequences in work organizations. The results show that bullying it is well characterized by abusive and intentional conduct, which is frequent and repetitive, and requires hierarchical superiority, rejection by the victim, non-use of violence or serious threat, among other characteristics. The literature recommends that organizations, be they public or private, make better efforts in the care of their employees, paying attention to daily work, as well as probing the reasons for each employee's fall in income. It is concluded by the importance of professionals in the area of People Management to gain greater space for a strategic performance, which is still far from the reality in most Brazilian companies, since the predominantly operational and reactive performance embarrass interventions in practices of embarrassment or harassment.*

**Key words:** *Harassment. Public administration. People management. Prevention.*

## **1 INTRODUÇÃO**

O assédio moral configura-se como uma prática antiga, porém as discussões sobre o fenômeno no ambiente de trabalho são bastante recentes afluindo-se em pesquisas na área da psicologia do trabalho por volta de meados da década de 1980. No Brasil, os critérios para sua responsabilização, penalização e criminalização, assim como os estudos sobre as ocorrências geradoras e suas consequências, ganharam força a partir do ano 2000 (ANTUNES, 2017).

Também conhecido como violência moral no trabalho, o assédio moral, segundo Hirigoyen (2015) refere-se a qualquer conduta abusiva manifestada por comportamentos, palavras, atos, gestos, escritos que possam causar dano à personalidade, à dignidade ou à integridade física ou psíquica de uma pessoa, ocasionando perigo em seu emprego ou degradando o ambiente de trabalho.

Considerando que o assédio moral está implicitamente ligado às relações humanas que ocorrem no ambiente de trabalho, o objetivo geral deste artigo consiste em desenvolver um estudo de revisão integrativa da literatura publicada no período de 2008 a 2018, acerca deste fenômeno e de suas consequências em organizações de trabalho, inferindo-se das características e particularidades desse fenômeno.

Intenta-se, *a priori*, construir alguns questionamentos sobre os preceitos básicos nos quais se consubstancia, ou não, o assédio moral no ambiente de trabalho e a importância da área de gestão de pessoas, no âmbito da Administração Pública, em adotar uma política de prevenção, com vistas a solucionar ou, pelo menos, amenizar os danos e consequências que o assédio moral causa pela negatividade dos seus reflexos.

Pondera-se, a princípio, a hipótese de que a vítima de assédio moral acaba suportando, além da pressão da jornada de trabalho, o constrangimento e o medo de denunciar, o que resulta em repercussões físicas e psíquicas à pessoa do assediado, interferindo significativamente no desenvolvimento de suas atividades laborais.

A motivação para desenvolver uma pesquisa desta natureza decorre das diversas nuances deste controvertido assunto. Uma análise preliminar da literatura sobre o tema, permite observar que existe um significativo volume de produções acerca do assédio moral, principalmente relacionados aos conceitos, às características, e às consequências para a saúde do trabalhador e para os envolvidos. Por outro lado, é escassa a literatura acerca do papel da gestão de pessoas nessas discussões.

Nesse contexto, a justificativa para um estudo desta natureza consiste em analisar e conhecer a amplitude do problema verificando também as iniciativas da área de gestão de pessoas que podem ser desenvolvidas para coibir este tipo de atitude que se torna frequente, principalmente no que se refere ao ambiente de trabalho.

Segundo informação publicada em março de 2016 pelo Conselho Superior da Justiça do Trabalho (CSJT), uma apuração realizada pela Organização Internacional do Trabalho (OIT) apontou que 42% dos brasileiros já sofreram assédio moral. Sua incidência nas relações de trabalho requer aplicação de medidas eficientes em casos concretos, para que o transgressor saiba da existência de limites a serem observados no relacionamento empregador/empregado.

O artigo encontra-se estruturado em três seções, para além da introdução, conclusão e das referências.

A primeira seção refere-se à abordagem teórica do assédio moral nas relações de trabalho. Objetiva-se, especificamente, discorrer sobre seus antecedentes históricos, conceitos e espécies, bem como as situações descaracterizadoras do problema. Procurar-se-á delinear a caracterização dos sujeitos envolvidos, as consequências físicas, emocionais, econômicas e sociais do assédio moral para a vítima, para o empregador e para a sociedade. Acrescenta, ainda, uma discussão acerca das práticas de assédio no trabalho no âmbito da Gestão Pública e o papel da gestão de pessoas na sua prevenção.

A segunda seção destina-se a apresentar os recursos metodológicos empregados no desenvolvimento dos objetivos, enquanto que o terceiro tem por finalidade apresentar os resultados e discussão da matéria pesquisada.

## 2 ASSÉDIO MORAL NAS RELAÇÕES DE TRABALHO: UMA ABORDAGEM TEÓRICA

### 2.1 CONCEITO DE ASSÉDIO MORAL

Nas últimas décadas, o assédio moral no trabalho tornou-se uma forte preocupação social. O assunto passou a ter maior visibilidade com a publicação de estudos e pesquisas das mais diversas áreas do conhecimento, especialmente da administração, do direito, da psicologia, da medicina do trabalho e da sociologia. Na realidade, pesquisas sobre o assunto interligam diferentes áreas (ALKIMIN, 2013; RUFINO, 2011).

Hirigoyen (2015) considera o assédio moral como atos de violência que ocorrem em situações cotidianas, sendo comum tanto no contexto familiar, nos relacionamentos entre casais, como também no contexto empresarial. Destaca a autora, que o assédio moral está relacionado à violência direta e indireta e trata-se de um movimento perverso, no qual um indivíduo, na sua busca constante por poder e autoestima, desconsidera ao outro sua condição humana.

Derivado da expressão *sexual harassment*, foi Heinz Leymann, psicólogo alemão, quem “introduziu o conceito de *mobbing*, caracterizando o assédio moral no âmbito das empresas. *Mobbing* vem do verbo inglês *to mob*, que significa perseguir, atacar, maltratar etc.” (SOUZA, 2011, p. 31).

Neste sentido, há de se entender por assédio moral no local de trabalho um ato que viola a dignidade do trabalhador ou atitudes humilhantes que induzem ao isolamento, passando pela desqualificação profissional e que ocasionem a destruição psicológica da vítima (BARRETO, FREITAS; HELOANI, 2009), caracterizando-se “pela intencionalidade; consiste na constante e deliberada desqualificação da vítima, seguida de sua conseqüente fragilização, com o intuito de neutralizá-la em termos de poder” (HELOANI, 2016, p. 35).

De acordo com Guedes (2003), assédio moral no trabalho significa todos aqueles atos e comportamentos provindos do patrão, gerente ou superior hierárquico ou dos colegas, que traduzem uma atitude de contínua e extensiva perseguição que possa acarretar danos relevantes às condições físicas, psíquicas e morais da vítima.

Desta forma, o assédio moral é uma violência contínua de um sujeito (ou mais de um) perverso, direcionada a uma pessoa vítima. Pode ser colega, chefe ou subordinado, o assédio moral resulta da finalidade atacá-la e anulá-la moralmente, provocando a sua instabilidade física, emocional e moral (ALBANAES et al., 2017). O que, muitas vezes, resulta na exclusão



da vítima no mundo do trabalho, fazendo com esta venha a aposentar-se antes do devido tempo, pedir licença para tratamento de saúde (ALKIMIN, 2013). No assédio moral, o agressor usa gestos obscenos, palavras de baixo calão, enfim ele humilha a sua vítima.

A prática do assédio moral no ambiente organizacional, por implicar conflitos nas relações interpessoais no trabalho, configura-se como um problema complexo e multifacetado, apresentando diferentes origens e variáveis facilitadoras, dentre as quais se destacam as mudanças verificadas no sistema produtivo (ALKIMIN, 2013; BARRETO; FREITAS; HELOANI; 2009). Todavia, advoga-se o ponto de vista de que a citada complexidade remete necessariamente à consideração de outras dimensões de análise.

Um exemplo a ser citado refere-se à conduta de muitas empresas, que usam seus funcionários para cometerem o assédio moral no ambiente de trabalho, haja vista ser mais importante o cumprimento de metas globais. Caso eles não consigam cumprir as metas definidas, a empresa utiliza a estratégia de fazer com que os mesmos sejam obrigado a indicar alguém para assumir a função desempenhada, o que resulta na saída desse funcionários da empresa. Um fato muito comum de falsa alegação é a denúncia efetuada por pessoas perversas.

As “falsas vítimas perversas” são indivíduos perversos que tem como intenção apenas se vingar e destruir o outro. De acordo Hirigoyen (2005), o problema maior desses casos é que a intimação excessiva acaba por desacreditar a causa que se quer defender, pois, “[...] a noção de violência do trabalho está em plena ebulição, no sentido de que passou a se conferir tanto importância ao comportamento psicológico quanto ao comportamento físico, e que já se reconhece o alcance dos atos de violências menores.” (HIRIGOYEN, 2005, p.86).

Segundo Ávila (2008), os aportes teóricos de Leymann (2000) e de Hirigoyen (2006) fornecem os pressupostos para identificar como são tipificadas as condutas do assédio moral nas relações de trabalho, em razão da procedência dos ataques. “Distingue-se aquele tipo proveniente de um empregador, daquele que vem de um colega com relação a outro de igual hierarquia, daqueles que partem de um ou de vários subordinados contra o superior hierárquico.” (ÁVILA, 2008, p. 25). Tal distinção e como ela se classifica é assunto exposto a seguir.

## 2.2 ESPÉCIES DE ASSÉDIO MORAL

Com base na natureza da procedência dos ataques de assédio moral no trabalho, Ávila (2008) apresenta a sua classificação em três espécies, a saber: assédio vertical descendente, assédio vertical ascendente e assédio moral misto.

O assédio moral vertical ascendente ocorre quando praticado do subordinado para com o seu encarregado, sendo um tipo de assédio raro de acontecer. Geralmente incide quando um recém formado é contratado para comandar um grupo onde há várias pessoas qualificadas para aquele cargo, e não o foi simplesmente por não existir na empresa uma política de carreira. E essa prática desencadeia o assédio moral, pois este superior já entra neste trabalho com um descrédito quanto a sua capacidade profissional (ALKIMIN, 2013).

Normalmente, este tipo de assédio moral ocorre em empresa familiares, onde mesmo havendo departamentos para a seleção de funcionários, a palavra final sempre será do dono da empresa, enfim mesmo que o funcionário seja competente para aquele cargo, talvez não terá a promoção, pois o dono da empresa prefere outra pessoa. A este respeito, Alkimin (2013) esclarece que:

[...] por insegurança ou inexperiência, o superior hierárquico não consiga manter domínio sobre o(s) trabalhador(es), sendo pressionado ou tendo suas ordens desrespeitadas ou deturpadas, implicando o fortalecimento do(s) assediador(es) para se livrar do superior hierárquico indesejado (2013, p. 65).

Mesmo sendo um tipo de assédio raro, não deixa de ser repugnante, pois pode ocorrer de ter uma pessoa competente para aquele cargo, mas seus subordinados com pirraça, simplesmente boicotam todas as suas ideias, fazendo com que ele caia em descrédito, chegando a ponto de pedir demissão por não aguentar a pressão dos subordinados.

O assédio vertical descendente é o tipo de assédio mais comum. Trata-se daquele em que os subordinados são assediados pelos seus superiores. Estes usam do seu poder de comando em excesso, e seus subordinados acreditam na obrigação de fazer tudo que lhe é ordenado, simplesmente por medo de serem demitidos, conforme explicita Alkimin (2013, p. 62):

O assédio moral cometido por superior hierárquico, em regra tem por objetivo eliminar do ambiente de trabalho o empregado que por alguma característica represente uma ameaça ao superior, no que tange ao seu cargo ou desempenho do mesmo, também o empregado que não se adapta, por qualquer fator, à organização produtiva, ou que esteja doente ou debilitado.

Nesta espécie de assédio moral, a saúde do assediado fica mais prejudicada, pois a vítima sente-se isolada e tem mais dificuldades de pedir ajuda. Sentem-se geralmente as

razões que levam o agressor a cometer o assédio moral, é a insegurança no ambiente de trabalho, este reconhece que é incompetente e quando percebe que existe alguém que pode ter uma promoção e ele ser dispensando, este começa a rebaixar esta pessoa para se engrandecer.

No contexto atual das organizações, é o assédio vertical descendente que tem sido o tipo mais comum, quando os subordinados são agredidos pelos empregadores ou superiores hierárquicos e levados a crer de que tem que aceitar tudo o que é imposto se quiserem manter o seu emprego. Muitas vezes pode acontecer deste superior hierárquico contar com a ajuda de colegas de trabalho, geralmente os chamados puxa saco de chefe, pois estes não têm personalidade própria e dizem amém a tudo que seus superiores dizem.

O assédio horizontal, outra espécie de assédio moral no trabalho, caracteriza-se quando as posições de vítima e agressor são ocupadas por dois empregados, ou seja, quando não há uma relação de hierarquia entre a vítima e o agressor (ALKIMIN, 2013). No entendimento da autora, Este tipo de assédio ocorre quando um colega (ou um grupo de colegas) agride moralmente o outro e a chefia não intervém, recusando-se a tomar partido do problema. Os fatores responsáveis por este tipo de assédio moral são “a competição, a preferência pessoal do chefe porventura gozada pela vítima, a inveja, o racismo, a xenofobia, diferenças religiosas e motivos políticos, dentre outros” (ALKIMIN 2013, p. 62).

Outro tipo de assédio moral é o misto, que se dá quando a vítima é atacada tanto pelos colegas de mesma linha hierárquica, como pelo superior hierárquico ou empregador. Acontece geralmente nas empresas onde o nível de competitividade interna é extremamente elevado ou quando impera a gestão por estresse, onde o chefe ou patrão imprime um elevadíssimo nível de exigência (SANTOS, 2011).

Apesar das variadas espécies de assédio moral expostas acima, existem condições diversas no ambiente de trabalho que, geralmente, são confundidas com a prática desta violência, como expostas em sequência.

### 2.3 SITUAÇÕES DESCARACTERIZADORAS DE ASSÉDIO MORAL

Um ponto relevante é que quanto mais alto na hierarquia ou na escala sociocultural o agressor e o agredido se encontrem, mais elaborados serão os meios utilizados para o assédio moral (HIRIGOYEN, 2015). Em sua obra “Mal estar no trabalho: redefinindo o assédio moral”, publicada no Brasil em 2005 (2. ed.), a autora assinala que o ambiente organizacional apresenta diversas condições que geralmente são confundidas com assédio, a saber: estresse profissional, conflito, gestão por injúria, agressões pontuais, más condições de trabalho, o que

faz com que seja necessário distingui-lo dos demais, pois só assim medidas eficazes de combate/prevenção ao mesmo poderão ser adotadas.

O estresse profissional, conforme Hirigoyen (2005), geralmente é confundido com assédio. Apesar de no assédio existir uma fase de estresse, o que realmente o caracteriza é a má intenção de que o assediado é objeto, fato este inexistente no estresse. O estresse só se torna destruidor pelo excesso, enquanto o assédio é destruidor em qualquer nível.

O conflito é outro fator normalmente confundido com o assédio. Entretanto o assédio existe exatamente porque nenhum conflito pode ser estabelecido. No conflito os pontos são expressados e um diálogo é aberto, no assédio tudo é velado, oculto e implícito (HIRIGOYEN, 2005). A gestão por injúria, na opinião da autora, corresponde à forma de tratamento que alguns administradores utilizam para com seus subordinados, muitas vezes de forma desrespeitosa e bruta. Para Hirigoyen (2005), que diferencia a gestão por injúria do assédio é que esta é notada por todos e todos os empregados são maltratados, sem distinção.

Embora as agressões pontuais sejam violências, estas não se caracterizam assédio, pois neste a incidência constante da violência é que o torna destruidor e as agressões pontuais são apenas expressão de reatividade impulsividade sem premeditação (HIRIGOYEN, 2005). A autora também faz referência às más condições de trabalho (ambiente inóspito e sobrecarga de trabalho) e às imposições profissionais como outras formas de agressão que podem ser geralmente vistas como sinônimos de assédio moral. Entretanto, a intencionalidade diferencia o primeiro do assédio e a organização do trabalho tira do segundo o caráter de assédio.

Contudo, Hirigoyen (2005) atenta para o fato de que o uso inadequado do termo assédio, pode levar a banalização do mesmo e por conseguinte levar a descrédito a problemática vivida pelas verdadeiras vítimas do fenômeno. Muitas pessoas colocam-se na posição de vítima como forma de darem um sentido à crise existencial pela qual passam. Colocar-se na posição de vítima é confortável, pois exime a “pseudo” vítima das responsabilidades por situações difíceis ou erros, por conseguinte, esta não precisa se questionar em relação às próprias falhas ou culpa. A posição vitimária desperta nos outros comiseração e pode até dar impunidade à vítima. (HIRIGOYEN, 2005).

#### 2.4 SUJEITOS DO ASSÉDIO MORAL: VITIMAS E ASSEDIADOR

Os sujeitos do assédio moral nas relações de trabalho caracterizam-se pelas figuras do empregado e do empregador ou superior hierárquico, embora não possuam posições definidas

no que se refere a agressor e vítima, pois estas posições podem ser alteradas de acordo com a relação estabelecida em cada caso concreto (MARTINS, 2015).

Na concepção de Maria Aparecida Alkimin:

Vítima ou sujeito passivo do assédio moral é aquele empregado que sofre agressões reiteradas e sistemáticas, visando hostilizá-lo, inferiorizá-lo e isolá-lo do grupo, comprometendo sua identidade, dignidade pessoal e profissional, refletindo na perda da satisfação no trabalho e conseqüentemente queda na produtividade; além dos danos pessoais a vítima que somatiza e reveste em danos à saúde mental e física, acaba gerando, conseqüentemente, incapacidade para o trabalho e afastamento, desemprego, depressão e até o suicídio (2013, p. 63).

A vítima é aquela pessoa em que o agressor se sente ameaçado, quanto ao seu cargo ou a sua posição dentro da empresa. Normalmente é uma pessoa dotada de responsabilidade acima da média, com um conhecimento superior aos demais, é considerado um líder entre os demais funcionários, recebe elogios dos clientes, enfim alguém que faz sucesso, e isso causa inveja no agressor, e ciúme entre os colegas de trabalho (HELOANI, 2016).

Já o assediador é movido por fantasias de sucesso ilimitado e de poder, não levando em conta o que tenha que fazer para conseguir este poder. Geralmente, o sente prazer em diminuir seus subordinados de forma maliciosa, cruel ou humilhante. Não aceita opiniões de ninguém e, segundo Alkimin (2013, p. 45).

[...] os detentores do poder se valem de manobras perversas, de forma silenciosa, visando excluir do ambiente aquele que representa para si uma ameaça ou para a própria organização do trabalho, praticando manobras ou procedimentos perversos do tipo recusa de informação ou comunicação

O assédio moral possui origem no abuso de poder. Dentro da empresa, tal abuso de poder pode ser entendido como a gestão, ou manipulação, perversa, pela qual o empregador não é, necessariamente, o agente assediador, direto, mas ele permite que o fenômeno se instale entre os empregados para atender interesses seus (ZANETTI, 2011). Situação análoga ocorre também nas instituições públicas, como descrito a seguir.

## 2.5 PRÁTICAS DE ASSÉDIO NO TRABALHO NO ÂMBITO DA GESTÃO PÚBLICA

Não há diferenças significativas na ação de assediadores nos universos público e privado (CARDOSO; ALMEIDA, 2016). Porém, na visão destes autores, em virtude da natureza do serviço público, o assédio se torna mais grave, pelo fato de que na administração pública não existe uma relação patronal direta e sim uma hierarquia constituída,

principalmente, para estabelecer um grau de responsabilização e ordem, e que deve ser respeitada.

Assim, a incidência do assédio moral no setor público decorre quase sempre da exposição do servidor a situações humilhantes e constrangedoras, recorrentes e ou prolongadas durante a jornada de trabalho e no exercício das funções (CARDOSO; ALMEIDA, 2016). Os autores consideram que essa exposição à tirania é mais frequente em relações hierárquicas autoritárias, em que predominam condutas negativas exercidas por um ou mais chefes contra subordinados, ocasionando a desestabilização da vítima no ambiente de trabalho.

O assédio moral na Administração Pública pode durar anos, uma vez que as pessoas são protegidas pela organização, seja por serem concursadas, seja por terem algum grau de parentesco ou amizade com pessoas influentes ou políticos. As práticas geralmente não buscam a demissão da vítima e sim denegrir sua imagem, assim como causar sofrimento forçando uma transferência de setor (CAMARA; MACIEL; GONÇALVES, 2012).

Dentre as principais raízes para o problema do assédio moral no setor público tem-se: condições inadequadas de trabalho, falta de preparo dos chefes (muitas vezes indicados por parentesco, amizade ou relações políticas, sem possuir qualquer qualificação ou mérito), enxugamento dos quadros funcionais, os programas de demissão voluntária, a não reposição de trabalhadores aposentados ou afastados por adoecimento, etc. (SILVA; OLIVEIRA; ZAMBRONI-DE-SOUZA, 2011).

Almeida e Cardoso (2016) fazem referência ao assédio moral na gestão pública como instrumento que almeja forçar o desligamento do trabalhador por seu próprio impulso, devido às dificuldades advindas da estabilidade que possui o funcionário público, por sua característica de servidor estatutário, e dos princípios que regem a administração pública, além da necessidade de motivação advinda de eventual dispensa de empregado celetista desprovida de justa causa, o que reporta à necessidade de compreender o papel da gestão de pessoas na sua prevenção.

## 2.6 O PAPEL DA GESTÃO DE PESSOAS NA PREVENÇÃO DO ASSÉDIO MORAL

A gestão de pessoas exerce papel fundamental na prevenção do assédio moral no trabalho, pois é a área que, primeiramente, tem condições de detectar o problema e os riscos da ocorrência do fenômeno no nível de organização (MARTININGO FILHO; SIQUEIRA,

2008). Neste sentido, compete a esta área promover palestras sobre o assunto para todos os funcionários e, de modo especial, aos que exercem cargos de chefia.

É importante que a administração da empresa e o departamento de Recursos Humanos conheçam e orientem todos os seus colaboradores sobre quais aspectos podem ser considerados assédio moral, quais prejuízos a empresa pode ter e principalmente quais as reações as pessoas podem manifestar quando submetidas à agressão moral. A prevenção consiste em sanear melhores condições de trabalho, melhorar o diálogo e a comunicação na empresa (OLIVEIRA, 2008, p.57)

Em face desta realidade, “a gestão de pessoas deve estar treinada e preparada para fazer análise de incidentes e acidentes de gestão que possam conduzir ao assédio moral” (HIRIGOYEN, 2005, p. 298). A melhor estratégia para a prevenção compreende o estímulo ao debate em todos os espaços sociais, com o fim de se atingir a conscientização dos limites legais adotados para as relações interpessoais do trabalho (SOBOLL; GOSDAL, 2009).

As ações que sintetizam a prevenção do assédio moral no ambiente de trabalho são a formação e informação dos trabalhadores e gestores por meio de treinamentos, participação efetiva na vida da empresa, definição de tarefas, funções e das condições de trabalho. “A organização deve deixar claro de que não tolera condutas abusivas de poder ou riscos psicossociais, impondo limites morais através de seu código e de ética e conduta,” (NASCIMENTO, 2011, p. 143).

Para ajudar na conscientização e prevenção do assédio moral no ambiente de trabalho, a área de gestão de pessoas pode solicitar apoio de intervenientes como, por exemplo: os sindicatos, comitês de higiene segurança e condições de trabalho, médicos do trabalho (HIRIGOYEN, 2005, p. 291). Embora tais medidas tendem a afastar, ou pelo menos, mitigar a responsabilidade do empregador pelo ato lesivo (RUFINO, 2011), a ausência destas medidas poderá responsabilizar o empregador, não importando se o mesmo conhecia, ou não, a prática do assédio dentro da empresa.

Com o recorte teórico referente às várias maneiras de manifestação do assédio moral no trabalho, especificando os preceitos básicos nos quais ele se consubstancia, ou não, bem como suas práticas no âmbito da Gestão Pública e os aspectos que versam sobre as iniciativas da área de gestão de pessoas que possam minimizar as consequências deste ato lesivo, apresenta-se, a seguir, o método utilizado na produção textual do artigo.

### **3 MÉTODO**

Trata-se de um estudo do tipo bibliográfico, com análise integrativa da literatura. O estudo bibliográfico é aquele elaborado a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos de periódicos e atualmente com material disponibilizado pela Internet (LAKATOS; MARCONI, 2017). A análise integrativa refere-se ao método em que pesquisas anteriores são sumarizadas e conclusões estabelecidas, considerando o delineamento das pesquisas avaliadas, e que possibilita a análise do conhecimento científico do tema investigado (SOUZA; SILVA; CARVALHO, 2010).

Esse tipo de revisão obedece cinco etapas utilizadas neste estudo: 1) definição da questão norteadora; 2) busca na literatura; 3) coleta de dados; 4) análise crítica dos estudos incluídos; 5) discussão dos resultados (MENDES; SILVEIRA; GALVÃO, 2008).

A questão norteadora desta investigação refere-se à contribuição da literatura científica aos preceitos básicos nos quais se consubstancia, ou não, o assédio moral no ambiente de trabalho e a importância das iniciativas da área de gestão de pessoas, no âmbito da Administração Pública, para a solução dos conflitos advindos do problema.

A busca na literatura compreendeu o levantamento bibliográfico em artigos e textos indexados na Biblioteca Virtual da Saúde (BVS), disponíveis nas bases de dados LILACS (Literatura Latino-Americana e do Caribe em Ciências da Saúde), SciELO, PubMed, periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), Google Acadêmico, dentre outras.

Como critério de inclusão, foram pesquisadas publicações utilizando-se os seguintes descritores: assédio moral, administração pública, gestão de pessoas, consequências e prevenção. Foram excluídos artigos *on-line* não disponíveis na íntegra.

Num primeiro momento, realizou-se as buscas das publicações utilizando a composição dos descritores, selecionando as referências publicadas em Língua Portuguesa relacionadas à temática em pesquisa, no período de 2008 a 2018, especificamente para esta análise.

A interpretação dos dados ocorreu por meio da análise de conteúdo, que compreende um conjunto de técnicas de comunicação, realizada através de procedimentos sistematizados e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, de indicadores quantitativos ou não, que possibilitassem inferências acerca do que está em análise (VERGARA, 2014).

#### **4 RESULTADOS E DISCUSSÕES**



Com o cruzamento dos descritores propostos foram encontradas 209 (duzentas e nove) produções publicadas de 2008 a 2018 capturadas em base de dados, dentre as quais 24 (vinte e quatro) foram selecionadas especificamente para análise e discussão por contemplarem estudos referentes ao assédio moral e suas consequências em organizações de trabalho, nas seguintes categorias: caracterização do assédio moral; fatores favoráveis ao seu desencadeamento no ambiente de trabalho; formas específicas no serviço público e ações estratégicas de prevenção.

A média obtida na distribuição das publicações selecionadas pelo período é de 2,18 publicações/ano. A maior representatividade (40%) de publicações encontra-se na base de dados do SciELO. Quanto ao período, os dados representativos das publicações indicam que 70,8% referem-se aos seis últimos anos, sendo a maior concentração (20,8%) no ano de 2013.

Os resultados, como apresentados no Quadro 1, estão relacionados ano de publicação, aos pesquisadores, objetivo, método de investigação e ao periódico, de acordo com os critérios definidos nos objetivos propostos para o estudo.

**Quadro 1** – Publicações indexadas em base de dados referentes ao assédio moral e suas consequências em organizações de trabalho - 2008-2018

AUTOR/ANO	OBJETIVO	MÉTODO	PERIÓDICO
MARTININGO FILHO, A.; SIQUEIRA, M.V.S. 2008	Analisar a percepção dos gestores sobre o assédio moral no ambiente de trabalho e sobre qual a melhor forma de atuação das organizações para combater sua incidência.	Pesquisa qualitativa Amostra: 17 gestores	RAM. Revista de Administração Mackenzie (SciELO)
JESUS, C. S. 2009	Analisar o papel da área de gestão de pessoas na prevenção e no combate ao assédio moral na estrutura governamental.	Revisão de literatura	Centro Universitário de Brasília - UniCEUB
MATTOS, C. A. C.; PEINADO, A. C. R.; RODRIGUES, A. P. 2010	Identificar as formas mais comuns de manifestação do assédio moral na administração pública estadual no Estado do Pará.	Abordagem quantitativa Amostra: 119 participantes	G&DR - Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento
ALMEIDA, G. N. 2011	Investigar sobre o assédio moral no serviço público.	Revisão de literatura	FIOCRUZ – Fund. Oswaldo Cruz
OLIVER, M.; BEHR, S. C. F.; FREIRE, P. I. 2011	Levantar e descrever as características dos processos de assédio moral no Estado do Espírito Santo.	Abordagem qualitativa com análise documental	REGE, São Paulo
CAMARA, R.A.; MACIEL, R.H.; GONÇALVES, R.C. 2012	Descrever as medidas adotadas e colocadas em prática na implantação da primeira Comissão de Combate e Prevenção ao Assédio Moral e avaliar o processo de capacitação efetuado.	Pesquisa qualitativa, tipo estudo de caso, análise documental. cinco entrevistas individuais	Rev Bras Saúde Ocup  SciELO
VIEIRA, C. E. C.; LIMA, F. P. A.; LIMA, M. E. A. 2012	Discutir sobre perspectivas tradicionais utilizadas para se estudar o assédio moral e as propostas mais comuns sugeridas para o enfrentamento desse problema.	Pesquisa qualitativa, baseada em estudos de caso	Rev. Bras. Saúde Ocup.

BICALHO PINTO, R. A.; PAULA, A. P. 2013	Analisar a violência interpessoal vivenciada por sujeitos que atuam ou atuaram profissionalmente em uma empresa júnior (EJ).	Pesquisa qualitativa, baseada em um estudo de caso.	Cad. EBAPE.BR  FGV EBAPE
ARANHA R.; SANTOS, R.; BRASILEIRO, M. E. 2013	Promover uma reflexão teórica sobre a qualidade de vida do trabalhador que sofre assédio moral, revelando como o aumento do índice desse problema.	Estudo bibliográfico, exploratório, descritivo com análise integrativa.	Revista Eletrônica de Enfermagem CEEN
FERREIRA, J. M. S. 2013	Analisar as implicações das práticas de gestão do trabalho na UFMG na ocorrência do assédio moral.	Pesquisa exploratória descritiva – 150 trabalhadores técnico-administrativos	Dissertação Mestrado em Gestão social UFMG/CAPES
SOARES NUNES, T.; TOLFO, S. R. 2013	Analisar os fatores organizacionais que atuam na incidência do assédio moral, e a própria dinâmica e complexidade do assédio .	Revisão de literatura	Revista de Gestão e Secretariado - GeSec
RODRIGUES, M. 2014	Investigar as condições organizacionais que favorecem a ocorrência de assédio moral no ambiente de trabalho, a partir da perspectiva de professores dos cursos de administração de instituições de ensino superior (IES) privadas na cidade de São Paulo.	Pesquisa qualitativa Amostra: 06 (seis) processos trabalhistas (SIMPRO/SP); 17 professores	Cad. EBAPE.BR  FGV ABAPE
VALADÃO JÚNIOR, V. M.; MENDONÇA, J.M.B. 2014	Identificar divergências e convergências entre as sentenças/processos procedentes verificados na Justiça do Trabalho, bem como analisa os discursos dos autos, das vítimas e dos gestores das organizações responsabilizadas	Estudo de caso triangulação de dados obtidos com entrevistas com as vítimas e os gestores. Análise de documentos	Cad. EBAPE.BR  FGV ABAPE
BARRETO, M.; HELOANI, R. 2015	Analisar a intolerância e suas manifestações nas sociedades modernas, em particular nos espaços de trabalho	Revisão de Literatura	Serv. Soc. Soc.  SciELO
EVANGELISTA, M. S.; FAIMAN, C. J. S. 2015	Estudar como a temática do Assédio Moral no Trabalho vem sendo tratada nos meios acadêmicos, sindicais e governamentais	Revisão de literatura e Pesquisa documental	Saúde, Ética & Justiça.
LORENTZ, C. N.; et al 2015	Promover reflexões sobre o assédio moral nas organizações e discutir a posição dos profissionais de Recursos Humanos.	Revisão de literatura e Pesquisa documental	Publ. UEPG Ci. Soc. Apl
VASCONCELOS, Y. L. 2015	Caracterizar o assédio moral nos ambientes corporativos à luz do paradigma conceitual do que se concebe como “dignidade humana” e violação do princípio jurídico da boa-fé.	Revisão de literatura e Pesquisa documental	Cad. EBAPE.BR  FGV EBAPE
ALBANAES, P.; et al 2016	Descrever o desenvolvimento de um grupo de apoio aos trabalhadores que sofrem assédio moral e a importância do compartilhamento em grupo.	Abordagem qualitativa, base interpretativista. Amostra: 06 participantes	Revista de Psicologia
ALVES, J. S. F.; CORREIA, M. I. P.S.; OLIVEIRA, R. S. 2016	Analisar o papel estratégico da Gestão de Pessoas na identificação e redução dos casos de assédio moral nas organizações.	Revisão da literatura	Anais do III ERECAD
CUGNIER, J. S. 2016	Compreender as relações entre políticas e práticas de gestão de pessoas e prevenção e combate ao assédio moral em uma organização com indícios de ser saudável.	Abordagem Qualitativa – Estudo de caso – amostra=05 líderes, 07 liderados	Tese Doutorado em Psicologia UFSC/CAPES

ANTUNES, J. 2017	Esclarecer as particularidades do fenômeno assédio sexual no mundo do trabalho.	Revisão sistemática da literatura Amostra: 12 artigos	Psicologia, Saúde & Doenças
HAIK, R. C. 2017	Abordar, de maneira sucinta, o assédio moral e seus aspectos, principalmente no âmbito da Administração Pública.	Revisão da literatura	Publicações da Escola da AGU
SILVA, V. V. 2017	Compreender os motivos que levaram as vítimas de assédio moral a permanecerem no trabalho, mesmo após a violência nele vivenciada.	Pesquisa quali-quantitativa e de campo Amostra 100 empregados	Revista FOCO  SciELO
ANDRADE, C.B.; ASSIS, S. G. 2018	Analisar as produções científicas brasileiras sobre AMT nas áreas de saúde e educação considerando as relações de gênero, poder e raça.	Revisão integrativa da literatura Amostra: 20 artigos	Revista Brasileira de Saúde Ocupacional RBSO

**Fonte:** Base indexada de dados. Bibliotecas virtuais, 2018.

A grande maioria das publicações apresenta-se no formato de artigo e apenas uma dissertação e uma tese. Este resultado pode ser reflexo do crescente interesse em relação à temática por parte das instituições e o crescente envolvimento de especialistas, mestres e doutores, o que subsidia a reflexão e a produção de conhecimento nas áreas de Administração (Gestão Social e Pública), Psicologia (Social e da Saúde), Medicina do Trabalho, Sociologia e do Direito. Em termos de conteúdos, apenas 25% do total das publicações em análise reportam ao assédio moral no serviço público.

Os periódicos de origem das publicações são bastante heterogêneos e variam desde a Revista Brasileira de Saúde Ocupacional, Cad. EBAPE da FGV, Fiocruz, CAPES, Revistas de Psicologia, dentre outras.

Em relação aos procedimentos metodológicos identificados nas publicações analisadas, as maiores evidências (45,8%) caracterizam-se como estudos de revisão da literatura em que 03 (três) delas fazem interface com a pesquisa documental. O índice de 41% representa as publicações que utilizaram a abordagem da pesquisa descritiva qualitativa, variando conforme a aplicação dos instrumentos de pesquisa (estudo de caso, entrevistas semi-estruturadas, representações sociais). O emprego da abordagem quantitativa e/ou quali-quantitativa representa 12,5% do material estudado.

De modo geral, as publicações analisadas no contexto deste estudo retratam a origem histórica, o significado, as causas e as consequências do assédio moral no trabalho. As publicações repetem muitas vezes o que seria assédio moral, as causas, as consequências e como se poderia tentar combatê-lo. Os textos são bem semelhantes, já que os conceitos são baseados sempre nos mesmos autores, por ser uma temática recente. Contudo, apresentam interpretações diversificadas, pelo fato de que seus autores são atuantes de várias áreas do

conhecimento, como: saúde, medicina do trabalho, psicologia, sociologia, administração, direito, entre outras.

Em termos conceituais, pode-se dizer que as expressões usadas e as formas de veiculação do tema mudaram ao longo do tempo, mas o fenômeno em si continua guardando sua essência, talvez até com maior intensidade, se considerados os valores dos momentos históricos nos quais se manifestou (OLIVIER et al., 2011). Porém, ao mesmo tempo em que cresceu o debate acerca do assunto, percebe-se também a banalização da sua figura (HAIK, 2017). Tal conduta possui elementos que devem estar bem caracterizados para que seu significado não seja distorcido (HELOANI, 2016).

Para caracterizar o assédio moral nos ambientes corporativos à luz do paradigma conceitual do que se concebe como “dignidade humana” e violação do princípio jurídico da boa-fé, Vasconcelos (2015) tomou por base o estudo de situações jurídicas, orientando-se pela demanda por definição e caracterização da prática assediadora no âmbito organizacional e dos limites do conceito da dignidade humana. Como principal resultado, o estudo colocou em contraste a necessidade de contextualização do fato propulsor da denúncia e caracterização do assédio, sem descuidar da relevância do significado ou sentido atribuído pelo indivíduo ao fenômeno analisado.

O ensaio teórico de Lorentz et al. (2015), que objetivou promover reflexões sobre o assédio moral nas organizações, adverte que a escassez de conhecimento e a pouca clareza conceitual faz com que o termo venha a ser utilizado inadequadamente com certa frequência, seja para designar outros processos relativos a inadequações de cunho relacionais ou atitudinais, ou de forma vulgarizada para se referir a questões corriqueiras.

Ao abordar o tema pela academia, por sindicatos e por órgãos governamentais, Evangelista e Faiman (2015) constataram que o fenômeno do assédio moral no trabalho mostrou-se complexo, multicausal e com repercussões diversas. Embora as diversas abordagens tenham mostrado convergência ao definir o que é o assédio moral laboral, no que se refere à explicação das causas, as visões são bastante variadas e são poucos os estudos que descrevem os efeitos de intervenções realizadas para enfrentar o problema. Vieira et al. (2012) corrobora com tal premissa ao expor que as discussões em torno dos fatores que o determinam nem sempre são convergentes, deixando dúvidas quanto a suas verdadeiras causas, bem como às formas adequadas de se lidar com esse problema.

Valadão Júnior e Mendonça (2013) realizaram um estudo de caso, a partir da triangulação de dados obtidos com entrevistas com as vítimas de assédio moral no trabalho e os gestores, com o objetivo de identificar as divergências e convergências entre as

sentenças/processos procedentes verificados na Justiça do Trabalho. Os resultados mostram divergências expressivas nas categorias entre a ótica das vítimas e dos gestores. Além disso, eles revelam, não apenas nos discursos dos entrevistados, uma miopia em relação às múltiplas causas de assédio moral no mundo do trabalho, mas, também, nos elementos dos processos jurídicos. Na concepção dos autores, as contradições e equívocos sobre o tema preocupam, e os álibis naturalizados nas expressões e falas dos gestores, tentam levar a problemática para a margem, utilizando o tom de brincadeira e mitigação do problema.

O artigo da autoria de Barreto e Heloani (2015) apresenta uma discussão a respeito da intolerância e suas manifestações nas sociedades modernas, em particular nos espaços de trabalho e discorrem que vários autores vinculam a intolerância a raízes biológicas, enquanto que outros a processos sociais. O artigo dialoga criticamente com esses referenciais e propõe uma perspectiva dialética apontando que a intolerância nas relações de trabalho tem se expressado por meio de atitudes violentas, discriminatórias, irônicas, doentias e recorrentes, que configuram o assédio laboral estimulado pela forma de o capitalismo organizar o trabalho na contemporaneidade.

Constatou-se na literatura, o consenso de que o assédio moral caracteriza-se pelo abuso cometido geralmente por pessoa hierarquicamente superior em relação a seus subordinados e pode acarretar danos de natureza psicológica ou física pela exposição a situações vexatórias, incômodas e humilhantes. Para que seja configurado, deve ser de natureza grave e se prolongar no tempo de modo a gerar um dano no assediado.

Os fatores favoráveis ao seu desencadeamento no ambiente de trabalho e suas consequências também são evidenciados no rol de artigos científicos, dissertação e tese selecionados para estudo.

Rodrigues e Freitas (2014) analisaram as condições organizacionais favoráveis à ocorrência de assédio moral percebidas por docentes que atuam em IES privadas, em cursos de administração de empresas. Os resultados demonstram que a ocorrência de assédio moral têm relação com a frequência e a variedade das interações profissionais destes, com a conduta adotada por algumas instituições no sentido de tratar o aluno como mero cliente, com a naturalização das práticas de assédio moral na cultura das IES e, também, com a fragilidade ou inexistência de normas e de processos referentes à prevenção e à abordagem desse fenômeno.

Apesar de os traços de personalidade e das características individuais terem um papel importante nas explicações do impacto do assédio moral no trabalho, a cultura e a estrutura das organizações influenciam significativamente a sua frequência, intensidade e duração

(ANTUNES, 2017). Este autor enumera os fatores organizacionais considerados facilitadores do assédio moral no trabalho como: excesso e sobrecarga de trabalho, metas e objetivos não razoáveis, conflito de tarefas atribuídas, injustiças percebidas.

Em seus estudos, Soares Nunes e Tolfo (2013) identificaram vários fatores no ambiente organizacional que podem provocar solo fértil para as práticas do assédio moral. Esses fatores incluem a percepção de desequilíbrio de poder (por exemplo, a diferença de poder formal), percepção de baixo custo (por exemplo, liderança fraca, permissiva ou inadequada, culturas organizacionais permissivas ou rígidas), e a insatisfação e frustração (por exemplo, a questão do conflito e ambiguidade dos papéis, falta de clareza, estresse e sobrecarga de trabalho). Segundo estes autores, quando há estruturas e processos motivadores e/ou precipitadores presentes, a existência ou ausência de estruturas e processos propiciadores na organização pode afetar a ocorrência do assédio moral.

Em referência às consequências para as vítimas assediadas, os resultados do estudo qualitativo de Martiningo Filho e Siqueira (2008), realizado com o objetivo de analisar a percepção dos gestores sobre o assédio moral no ambiente de trabalho, evidenciam que este tem consequências em todos os níveis. Para o funcionário (perda de renda para as pessoas que ficam desempregadas, despesas médicas, necessidade de tratamento psicoterápico, despesas com advogado), para a empresa (perda de produção por absenteísmo, mas também pela desmotivação dos demais empregados) e para a sociedade (despesas de saúde por parte da seguridade oficial, hospitalizações, indenizações de desemprego, aposentadorias antecipadas).

No estudo de revisão integrativa sobre assédio moral no trabalho, gênero, raça e poder, Andrade e Assis (2018) constataram que o assédio moral no trabalho exerce influência na saúde do(a) trabalhador(ra), na sua vida familiar e no desenvolvimento da sua carreira. As condições de trabalho e as relações de poder também foram postas por estes autores como centrais para entender as configurações do assédio moral no trabalho

No que tange às formas específicas de assédio moral no serviço público, Mattos et al. (2010, p. 69) apontam como principais formas de assédio moral a "atribuição excessiva de tarefas, [...] contestação sistematicamente das decisões das vítimas, críticas injustas ou exageradas, falar gritando, retirar autonomia no trabalho, deixar de transmitir informações uteis ao trabalho e fazer gestos de desprezo."

Ao investigar sobre a temática em pesquisa, a partir da literatura brasileira disponível, Vieira (2011) constatou que a existência do assédio moral no serviço público se apresenta com um índice muito considerável nos dias de hoje, devido à sua ocorrência nas relações entre trabalhadores e suas respectivas chefias nas repartições públicas, em que o aspecto

discriminatório e as implicações para o bem-estar físico e emocional dos servidores tornam-se cada vez mais prevalente.

Apesar da estabilidade que o funcionário público tem, ainda assim existe o medo da retaliação. Mesmo com as trocas de governo e de alguns colegas de trabalho em cargos de confiança os servidores tem receio de denunciar e sofrer represálias e ter sofrimento aumentado durante o trabalho (CÂMARA; MACIEL; GONÇALVES, 2012).

Nesta mesma linha de raciocínio, Haik (2017) considera que o conflito decorrente do sistema de estabilidade do funcionário concursado e a rotatividade dos superiores que possuem indicação política deve ser superado, harmonizando-se da melhor forma possível, de modo que não haja consequências ao trabalho desenvolvido por todos.

Em Ferreira (2013) verifica-se que os dados obtidos na pesquisa com 150 trabalhadores técnico-administrativos de uma unidade da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), e que podem indicar, inclusive, que há um problema na organização do trabalho, foi que 51,8% dos respondentes se sentiram assediados pelas chefias e, na maioria dos casos, por dois a três agressores. Ainda chamam a atenção aqueles que foram assediados por mais de cinco agressores.

As investigações em torno dos programas de intervenção sobre o assédio moral no trabalho encontram-se ainda numa fase muito inicial. A maioria dos resultados evidencia alguns níveis de mudança sugerindo no entanto que as intervenções são mais capazes de mudar conhecimentos, atitudes e percepções do que comportamentos (ANTUNES, 2017).

Aranha et al. (2013) e Silva (2017) salientam a necessidade de serem essas intervenções guiadas por princípios como sejam: a participação dos gestores das empresas com políticas claras contra o assédio moral no trabalho, a necessidade de envolver todos os funcionários nas intervenções fornecendo-lhes informação de qualidade baseada no conhecimento científico, nas intervenções multinível com carácter regular envolvendo indivíduos, grupos de trabalho e a organização enquanto um todo, acompanhadas de ferramentas como sejam declarações claras sobre os procedimentos e instruções sobre as atitudes a tomar em face do problema.

Neste contexto, Faria Alves et al. (2016) induzem ao entendimento de que todos os envolvidos na condução estratégica, tática e operacional da organização devem compor o setor de pessoas, e atuar na promoção de uma cultura organizacional protetiva e saudável como lastro ao desenvolvimento de estrutura corporativa alicerçada em princípios éticos em que a comunicabilidade e o respeito possibilitem o pleno funcionamento.

Portanto, há de se convir que o papel estratégico da Gestão de Pessoas na identificação e redução dos casos de assédio moral nas organizações, requer que a tarefa de gerir pessoas seja assumida nos diversos níveis existentes, uma vez que os estudos sobre assédio demonstram não haver impossibilidade de ocorrência em qualquer das posições ocupadas pelos indivíduos. Consoante o pensamento de Faria Alves et al. (2016), o fortalecimento da área de gestão de pessoas, enquanto setor estratégico nas organizações inclui uma atuação efetiva na formação de equipes qualificadas para conhecer, discutir e combater coletivamente as práticas abusivas.

O estudo de caso desenvolvido por Cugnier (2016), em sua dissertação, indica que em situações de assédio moral no trabalho reside o princípio de incentivo ao diálogo entre os trabalhadores, de prevenção aos conflitos destrutivos, a restrição da exposição de ideias de maneira grosseira entre os trabalhadores, o desenvolvimento das lideranças e a realização de avaliação dos trabalhadores. Quanto à percepção dos participantes da relação positiva entre as políticas e práticas da área de gestão de pessoas e a prevenção e o combate ao assédio moral no trabalho, a maioria percebe que a mesma ocorre pelo fato desta área ter a prática de melhorar as relações entre os trabalhadores.

Dados os casos de assédio moral nas relações de trabalho identificados em uma universidade pública do sul do Brasil, Albanaes et al. (2017) acompanharam um grupo de apoio psicológico e descreveram qualitativamente o desenvolvimento do mesmo. O grupo foi composto por 5 mulheres, que participaram de 8 encontros nos anos 2014 e 2015. Dentre os principais resultados dessa intervenção, destaca-se um maior esclarecimento sobre o assédio moral, elaboração de novas estratégias de enfrentamento e o desenvolvimento de um contexto de apoio mútuo entre as participantes.

De forma mais abrangente, as publicações em pesquisa defendem as intervenções em nível do grupo de trabalho, envolvendo chefias e trabalhadores para aumentar a coesão do grupo e desencorajar as práticas de assédio. As intervenções em termos individuais devem promover a aquisição de competências, a assertividade e ajudar a reparar os danos nas vítimas (BARRETO; HELOANI, 2015). Para estes autores, mesmo que múltiplas medidas aos mais diversos níveis possam e devam ser tomadas a verdade é que enquanto os locais de trabalho forem guiados por hierarquias fomentando ambientes de trabalho altamente competitivos e orientados unicamente por objetivos de desempenho economicistas, pouco se poderá fazer para diminuir o assédio moral no trabalho.

É consenso da literatura pesquisada de que a área de Gestão de Pessoas reflete a cultura organizacional e, por intermédio de suas práticas, pode agir para manter ou modificar



os valores compartilhados coletivamente (BICALHO PINTO; PAULA, 2013). Contudo, esta área ainda precisa se conscientizar mais do seu papel e importância, além de permanecer atenta a existência ou indícios de ambiência propícia para proliferação de ações de assédio moral. Nas empresas que possuem políticas claras quanto ao assédio moral no ambiente de trabalho, os funcionários se sentem mais seguros para denunciar os casos desta natureza (MARTINIGO FILHO; SIQUEIRA, 2007).

Neste sentido, há de se concordar com Ferreira (2013) de que a participação democrática e cidadã do servidor nos processos decisórios e na definição das políticas de recursos humanos pode colaborar para melhorar as relações de trabalho e, também, para detectar as causas do assédio moral e apontar os mecanismos que possam erradicar esta violência do serviço público.

Na análise do papel da área de gestão de pessoas na prevenção e no combate ao assédio moral na estrutura governamental, Jesus (2009) atenta para a necessidade da área de gestão de pessoas implementar atividades que favoreçam um ambiente de trabalho livre do assédio moral, como valorizar as condições de trabalho e as condições de socialização do indivíduo, bem como adequar o comportamento de líderes e deixar claro o padrão de moralidade do setor.

Na abordagem do assunto no área jurídica, os autores mencionam a existência de inúmeras leis, de âmbito federal, estadual e municipal, que preveem a conduta de assédio no serviço público. A prevenção é certamente o melhor modo de se evitar este fenômeno que, na seara pública, traz consequências sérias: o agente assediador poderá sofrer, após instauração de processo administrativo disciplinar, penalidades como advertência, suspensão do cargo ou função e até mesmo demissão (HELOANI, 2016; HAIK, 2017).

A partir de leituras realizadas, percebe-se que o que diferencia os artigos científicos é a forma específica de abordagem de cada área, de acordo com a formação do autor, além do tipo de enfoque que é dado às causas ou consequências do assédio moral, o perfil do assediador ou do assediado, entre outras. Em contrapartida, os estudos de caso pontuam questões específicas que o autor deseja destacar, seja um caso específico ocorrido, um desdobramento coletivo, ou o desdobramento de uma classe determinada.

## **5 CONCLUSÃO**

Ao trazer para investigação a abordagem acerca das características e das situações em que ocorrem o assédio moral nas relações de trabalho, como objeto de estudo, priorizou-se as

consequências desse comportamento intolerável para o assediado, no âmbito da Administração Pública, sustentando-se em pressupostos básicos nos quais se materializa, ou não, o assédio moral no ambiente de trabalho e a importância da área de gestão de pessoas, em adotar uma política de prevenção, com vistas a solucionar ou, pelo menos, amenizar as consequências deste tipo de atitude pela negatividade dos seus reflexos.

Ressalta-se que a literatura consultada e o posicionamento de diversos autores das áreas de conhecimento da Administração, da Psicologia e do Direito, dentre outros, bem como a pesquisa em base de dados (bibliotecas virtuais), induzem ao entendimento de que o assédio moral configura-se por condutas abusivas e intencionais, de caráter frequente e repetitivo, rejeição por parte da vítima, o não emprego de violência ou grave ameaça, , geralmente cometido por superior hierárquico, dentre outras características. Comportamentos desta natureza são passíveis de promover o aniquilamento das relações no ambiente de trabalho.

As discussões do estudo sustentaram-se no pressuposto de que se o assédio moral tem como principal causa a política de organização nas empresas, onde esta busca a produtividade e competitividade a qualquer custo, sem se preocupar com a valorização do trabalho em equipe.

Neste contexto, as publicações aqui analisadas propiciaram deduzir que as consequências a que está sujeita a vítima de assédio moral no ambiente de trabalho derivam-se, em sua maioria, da pressão da jornada de trabalho, caracterizando-se como uma atitude desumana, violenta e antiética das relações no contexto organizacional. O constrangimento e o medo de denunciar, certamente, terá repercussões físicas e psíquicas à pessoa assediada, interferindo significativamente na produção de suas atividades.

Considera-se de relevância fundamental que as organizações, sejam elas públicas ou privadas, envidem maiores e melhores esforços no cuidado dos seus empregados, prestando atenção no cotidiano laboral, e sondando os motivos da queda de rendimento laboral de cada um. Também se faz importante criar um sistema de ouvidoria para que o empregado tenha liberdade de voz para denunciar aquilo que o esteja afligindo durante a atividade laboral.

Para concluir, ressalta-se que é passível de entendimento sobre a necessidade de ampliação deste estudo no âmbito da Administração Pública, com a participação impreterível dos profissionais que atuam na área de Gestão de Pessoas, de modo que eles possam conquistar maiores espaços para um desempenho estratégico, o que ainda se mostra longe da realidade na maioria das organizações públicas ou privadas, haja vista que a performance predominantemente operacional e reativa dificulta intervenções em práticas de constrangimentos ou assédio moral.

## REFERÊNCIAS

- ALBANAES, P.; RODRIGUES, K. J. R.; PELLEGRINI, P. G. et al. Intervenção em grupo de apoio psicológico a trabalhadores vítimas de assédio moral. **Revista de Psicologia**, v. 35, n.1, p. 61-96, 2017.
- ALKIMIM, M. A. **Assédio moral na relação de emprego**. 7. ed. Curitiba: Juruá, 2013.
- ALMEIDA, G. N. **Assédio moral no serviço público: uma revisão sobre as implicações na saúde dos trabalhadores e o aporte normativo brasileiro**. 2011. 44f. Monografia (Especialização em Gestão do Trabalho e Educação na Saúde) – Departamento de Saúde Coletiva, Centro de Pesquisas Aggeu Magalhães, Fundação Oswaldo Cruz, Recife/PE, 2011.
- ANDRADE, C.B.; ASSIS, S. G. Assédio moral no trabalho, gênero, raça e poder: revisão de literatura. **Rev Bras Saude Ocup**; v. 43, p. 1-13, 2018.
- ANTUNES, J. Assédio moral no trabalho: revendo a evidência. **Psicologia, Saúde & Doenças**; v.18, n.3, p.669-680; 2017.
- ARANHA, R.; SANTOS, R.; BRASILEIRO, M. E. Assédio moral: como afeta a qualidade de vida do trabalhador? **Revista Eletrônica de Enfermagem do Centro de Estudos de Enfermagem e Nutrição** [serial on-line], v.2, n.2, p.1-15, jan-jul 2013. Disponível em: <<http://www.ceen.com.br/revistaeletronica>>. Acesso em: 19 nov. 2018.
- ÁVILA, R. P. As consequências do assédio moral no ambiente de trabalho. 2008. 158p. Dissertação (Mestrado em Direito) - Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa, Universidade de Caxias do Sul. Caxias do Sul/RS.
- BARRETO, M. **Violência, saúde e trabalho (uma jornada de humilhações)**. São Paulo: Educ, 2006.
- BARRETO, M.; FREITAS, M. E.; HELOANI, R. **Assédio moral no trabalho**. São Paulo: Cengage, 2009.
- BARRETO, M.; HELOANI, R. Violência, saúde e trabalho: a intolerância e o assédio moral nas relações laborais. **Serv. Soc. Soc.**, São Paulo, n. 123, p. 544-561, jul./set. 2015.
- BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Núcleos de Promoção da Igualdade de Oportunidade e de Combate à Discriminação no Trabalho**. Brasília: MTE, Assessoria Internacional, 2010.
- CAMARA, R. A.; MACIEL, R. H.; GONÇALVES, R. C. Prevenção e combate ao assédio moral entre servidores públicos do estado do Ceará. **Rev Bras Saúde Ocup**. v.37, n. 126, p.243-55, 2012.
- CARDOSO, G. A.; ALMEIDA, V. H. Assédio moral na administração pública: uma visão crítica da jurisprudência brasileira. **Rev. Eletrônica do Curso de Direito da UFSM**, v. 11, n.

1, p. 320-47, 2016. Disponível em: <www.ufsm.br/redevistadireito>. Acesso em: 28 dez. 2018.

CUGNIER, J. S. **Gestão de pessoas, prevenção e combate ao assédio moral em uma organização com indícios de ser saudável**. 2016. 439f. Tese (Doutorado em Psicologia) - Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Centro de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis/SC.

EVANGELISTA, M. S.; FAIMAN, C. J. S. Assédio moral no trabalho: abordagens ao tema pela academia, por sindicatos. **Saúde, Ética & Justiça**. v.20, n.2, p.43-56, 2015.

FERREIRA, J. M. S. **Gestão do trabalho e assédio moral em uma instituição pública de ensino superior**. 153f. Dissertação (Mestrado em Gestão Social, Educação e Desenvolvimento Local) – Centro Universitário UNA, Belo Horizonte/MG, 2013.

FREITAS, M. E.; HELOANI, R.; BARRETO, M. **Assédio moral no trabalho**. São Paulo: Ed. Cengage, 2008.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

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

HAIK, R. C. O assédio moral no serviço público e a sua prova em juízo. **Publicações da Escola da AGU**. v. 9, n.2, p.333-364, 2017.

HELOANI, R. Assédio moral: ultraje a rigor. **R. Direitos, trabalho e política social**, Cuiabá, v. 2, n. 2, p. 29-42, jan./jun. 2016.

HIRIGOYEN, Marie-France. **Assédio moral: a violência perversa no cotidiano**. Tradução Maria Helena Kühner. 8. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2015.

HIRIGOYEN, Marie-France. **Mal estar no trabalho: redefinindo o assédio moral**. Tradução de Rejane Janowitz. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora Bertrand do Brasil, 2005.

JESUS, C. S. **O papel da gestão de pessoas na prevenção e no combate ao assédio moral na estrutura governamental**. 2009. 31p. Artigo científico (Especialização em gestão pública) - Universidade de Brasília – UnB, Brasília/DF.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia do trabalho científico**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LORENTZ, C. N.; LIMA, L. C.; MAESTRO FILHO, A. D. Assédio moral nas organizações: impactos e o papel dos profissionais de recursos humanos. **Publ. UEPG Ci. Soc. Apl.**, Ponta Grossa, v.23, n.2, p.161-173, jul./dez. 2015.

MARTININGO FILHO, A.; SIQUEIRA, M.V.S. assédio moral e gestão de pessoas: uma análise do assédio moral nas organizações e o papel da área de gestão de pessoas. **RAM – Revista De Administração Mackenzie**. v.9, n. 5, p. 11-34, 2008.

MARTINS, S. P. **Assédio Moral no Emprego**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

MATTOS, C. A. C.; PEINADO, A. C. R.; RODRIGUES, A. P.; OLIVEIRA, S. T. S. O assédio moral no serviço público estadual: uma investigação no Estado no Pará. **G&DR**, Taubaté, v.6, n.3, p.50-71, set./dez., 2010.

MENDES, K.D.S.; SILVEIRA, R.C.C.P.; GALVÃO, C.M. Revisão integrativa: método de pesquisa para a incorporação de evidências na saúde e na enfermagem. **Texto & Contexto Enferm.** v.17, n.4, p.758-64, 2008.

NASCIMENTO, S. M. **Assédio Moral**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

OLIVER, M.; BEHR, S. C. F.; FREIRE, P. I. R. C. S. Assédio moral: uma análise dos acórdãos do tribunal regional do trabalho do Espírito Santo. **REGE**, São Paulo, v.18, n.1, p. 75-92, jan./mar.; 2011.

OLIVEIRA, F. A Clínica da Atividade de Yves Clot e a Função Psicológica do Trabalho. **Revista Diálogos nº 5**. Brasília, dezembro de 2008, p. 56 - 58.

RODRIGUES, M.; FREITAS, M. E. Assédio moral nas instituições de ensino superior: um estudo sobre as condições organizacionais que favorecem sua ocorrência. **Cad. EBAPE.BR**, v. 12, nº 2, artigo 6, Rio de Janeiro, Abr./Jun. 2014.

RUFINO, R. C. P. **Assédio moral no âmbito da empresa**. São Paulo: LTR, 2011.

SANTOS, E. R. **O dano moral na dispensa do empregado**. São Paulo: Editora LTR, 2015.

SANTOS, M. L. O. **Assédio moral nas relações de trabalho**. 2011. 84 f. Dissertação (Mestrado em Direito Trabalhista) - Universidade do Sul de Santa Catarina, Tubarão, SC.

SILVA, J. L. A. **Assédio moral no ambiente de trabalho**. 12. ed. Rio de Janeiro: EJ, 2012.

SILVA, E. F.; OLIVEIRA, K. K. M.; ZAMBRONI-DE-SOUZA, P. C. Saúde mental do trabalhador: o assédio moral praticado contra trabalhadores com LER/DORT. **Rev Bras Saúde Ocup.**, v. 36, n.12, p. 56-70, 2011.

SOARES NUNES, T.; TOLFO, S. R. A dinâmica e os fatores organizacionais propiciadores à ocorrência do assédio moral no trabalho. **Revista de Gestão e Secretariado - GeSec**, São Paulo, v. 4, n. 2, p 90-113, jul./dez. 2013.

SOBOLL, L. A. P.; GOSDAL, T. C. (Org.). **Assédio moral interpessoal e organizacional: um enfoque interdisciplinar**. São Paulo: LTr, 2009.

SOUZA, J. D. **As chefias avassaladoras**. 2. ed. São Paulo: Editora Novo Século, 2011.

VASCONCELOS, Y. L. Assédio moral nos ambientes corporativos. **Cad. EBAPE.BR**, v. 13, n. 4, Artigo 9, Rio de Janeiro, Out./Dez. 2015.

VIEIRA, C. E. C.; LIMA, F. P. A.; LIMA, M. E. A. "E se o assédio não fosse moral? Perspectivas de análise de conflitos interpessoais em situações de trabalho". **Rev. Bras. Saúde Ocup.**, São Paulo, n. 37, p.256-268, 2012.

ZANETTI, R. **Assédio moral no trabalho**. Florianópolis: E-bock, 2008. Disponível em: <<https://www.amazon.com.br/ASSÉDIO-MORAL-NO-TRABALHO/ebook/.../B07FFBF>>. Acesso em: 19 abr. 2019.

**ARTIGO 2 - O ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO E SEU IMPACTO AFETIVO:  
PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES DE UMA INSTITUIÇÃO GOVERNAMENTAL**

**ARTICLE 2 - MORAL HARASSMENT AT WORK AND ITS AFFECTIVE IMPACT:  
PERCEPTION OF THE SERVANTS OF A GOVERNMENTAL INSTITUTION**

**RESUMO**

Este artigo objetiva analisar e descrever a percepção dos servidores do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO), a respeito da incidência dos casos de assédio moral em suas relações de trabalho, com ênfase nos aspectos profissionais e pessoais. Amplia-se a abrangência do objetivo para a avaliação dos impactos afetivos provocados nos servidores por este fenômeno no ambiente laboral. Intenta-se, ainda, averiguar junto à Diretoria de Recursos Humanos (DRH) da instituição e ao Sindicato dos Servidores e Serventuários da Justiça do Estado de Goiás (Sindjustiça), o que efetivamente existe em termos de medidas adotadas nos casos de assédio moral concretamente registrados. Trata-se de uma pesquisa empírica qualiquantitativa de caráter exploratório-descritivo. O emprego da pesquisa quantitativa destina-se à aplicação de um questionário a uma amostra de 354 participantes, estruturado em duas escalas, adaptadas e validadas no contexto brasileiro por Martins e Ferraz (2011), a saber: assédio moral no trabalho (EP-AMT); impacto afetivo do assédio moral no trabalho (EIA-AMT). A abordagem qualitativa será utilizada na interpretação dada pelos sujeitos a uma questão aberta e na análise das informações obtidas junto à DRH e Sindjustiça. Os resultados obtidos sinalizam que as práticas de assédio moral nas relações de trabalho, no contexto do cenário pesquisado, foram pouco percebidas pelos sujeitos envolvidos, haja vista que a soma das médias fatoriais dos aspectos profissionais e pessoais na EP-AMT foi de 2,38. Na escala EIA-AMT, o valor encontrado foi de 1,34, indicando que o impacto afetivo sentido pelos servidores do TJGO, nas unidades pesquisadas, é de pequena proporção. Ainda que não tenha apresentado índices mais significativos, na percepção dos participantes, o fato é que o assédio ocorre na instituição de forma frequente e impactante, mesmo que seja em níveis mais baixos. Os resultados favorecem a compreensão da ocorrência do assédio na instituição, embora haja esforço da DRH e do Sindjustiça em colocar-se à disposição dos assediados, a fim de orientá-los em relação às ações a serem adotadas na solução do problema.

**Palavras-chave:** Assédio moral no trabalho. Gestão organizacional. Tribunal de Justiça. Servidor público.

**ABSTRACT**

*This article aims to analyze and describe the perception of the employees of the Court of Justice of the State of Goiás (TJGO), regarding the incidence of cases of moral harassment in their work relations, with emphasis on professional and personal aspects. It broadens the scope of the objective for the evaluation of the affective impacts caused in the servers by this phenomenon in the work environment. Also tried to find out from the Human Resources Department (HRD) of the institution and the Union of Servants and Servants of Justice of the State of Goiás (Sindjustiça), which effectively exists in terms of measures adopted in cases of specifically registered moral harassment. This is an exploratory-descriptive empirical qualitative research. The use of quantitative research it is aimed at applying a questionnaire to a sample of 354 participants, structured in two scales, adapted and validated in the Brazilian context by Martins and Ferraz (2011), namely: bullying at work (EP-AMT);*

*influence of bullying at work (EIA-AMT). The qualitative approach will be used in the interpretation given by the subjects to an open question and in the analysis of the information obtained with the HRD and Sindjustice. The results obtained indicate that the practices of moral harassment in the labor relations, in the context of the researched scenario, were not so little perceived by the subjects involved, since the sum of the factorial averages of the professional and personal aspects in the EP-AMT was 2.38. In the EIA-AMT scale, the value found was 1.34, indicating that the affective impact felt by the TJGO servers in the surveyed units is small. Although it has not presented more significant indexes, in the perception of the participants, the fact is that the harassment occurs in the institution of frequent and striking form, even if it is in lower levels. The results favor an understanding of the occurrence of harassment in the institution, although there is an effort by HRD and Sindjustice to be available to the harassed, in order to guide them in relation to the actions it will take in solving the problem.*

**Keywords:** *Harassment at work. Organizational management. Court of justice. Public server.*

## 1 INTRODUÇÃO

Ao considerar o assédio moral como um aspecto organizacional natural, às vezes ocorre que alguns gestores negligenciam os processos decorrentes dessa violência, o que leva a perceber que, o assédio moral acontece não pelo fato dos dirigentes desejarem-no, mas porque eles se omitem (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008).

A prática de assédio moral no meio laboral degrada o ambiente de trabalho e desenvolve mal-estar físico e psicológico na vida da pessoa assediada (HIRIGOYEN, 2015). Certamente, trata-se de uma prática que influencia o temperamento, sendo capaz de provocar a destruição na identidade do ser humano, pois esses acontecimentos modificam seu estado psíquico e emocional. Em muitos casos, para se proteger, a vítima renuncia à própria identidade.

Nesse contexto, emerge o escopo deste artigo científico direcionado à identificação do impacto do assédio moral no serviço público. Infelizmente, os servidores públicos, muitas vezes são esquecidos. Muitas produções acadêmicas, ou artigos, abordam a questão do assédio moral interpessoal, e quando abordam o assédio moral organizacional, trazem à tona apenas no campo privativo, tratam o assédio moral nas organizações, empresas, corporações.

Desta forma, objetiva-se com este artigo analisar e descrever a percepção dos servidores do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás, a respeito da incidência dos casos de assédio moral em suas relações de trabalho, com ênfase nos aspectos profissionais e pessoais, ampliando a abrangência do objetivo para a avaliação dos impactos afetivos provocados nos servidores por este fenômeno no ambiente laboral. Intenta-se, ainda, averiguar junto à



Diretoria de Recursos Humanos do TJGO e ao Sindicato dos Servidores e Serventuários da Justiça do Estado de Goiás – Sindjustiça, o que efetivamente existe, em termos de documentação, legislação e estratégias adotadas nos casos de assédio moral concretamente registrados na instituição.

Importante esclarecer que tal objetivo foi delineado, a fim de que seus resultados possam contribuir para a identificação da ocorrência de fatores característicos de assédio moral no ambiente de trabalho, bem como, conhecer as opiniões dos servidores a respeito da adoção de medidas adotadas na instituição, com a finalidade de coibir as práticas de assédio moral.

A motivação para desenvolver uma pesquisa desta natureza decorre das diversas particularidades deste controvertido fenômeno. Uma apreciação preliminar das publicações que versam sobre o assédio moral nas relações de trabalho induz à constatação de que existe um significativo volume de produções acerca do tema, especialmente aquelas relacionadas aos conceitos, às características, e às consequências para a saúde do trabalhador e para os envolvidos. Por outro lado, é escassa a literatura acerca dos impactos afetivos decorrentes de sua prevalência, na percepção dos trabalhadores que atuam no âmbito da Gestão Pública.

A justificativa consiste em analisar e conhecer a amplitude do problema, verificando também as iniciativas da área de gestão de pessoas que podem ser desenvolvidas para coibir este tipo de atitude que se torna frequente, principalmente no que se refere ao ambiente de trabalho. A pesquisa torna-se, então, relevante, na medida em que venha a colaborar na construção de uma gestão mais humana e, conseqüentemente, eficiente, bem como reduzir custos pessoais e organizacionais, atendendo desta forma a importante demanda de se construir uma boa gestão no setor público.

A produção textual estrutura-se em cinco seções. A seção 1 apresenta a introdução com referências ao tema, à contextualização da problemática, aos objetivos e justificativa da escolha do assunto a ser pesquisado. A seção 2 trata-se do aporte teórico, mediante uma síntese do assédio moral no ambiente de trabalho, com ênfase na sua ocorrência no serviço público e as variáveis relacionadas aos impactos afetivos provocados nos servidores, quer no contexto interpessoal, quer no aspecto organizacional. A seção 3 focaliza os métodos e procedimentos da pesquisa, seu delineamento, instrumentos e técnicas utilizadas na coleta de dados. A seção 4 corresponde aos resultados e discussão da pesquisa. E, por fim, na seção 5, apresenta-se a conclusão do estudo. Às seções seguem as referências que fundamentaram a presente pesquisa.

## 2 APORTE TEÓRICO

Concebe-se o assédio moral como um fenômeno decorrente das relações de trabalho que afeta tanto o desempenho laboral dos trabalhadores, quanto das organizações. O tema tem ganhando cada vez mais espaço pois, além da responsabilidade jurídica por parte da empresa, os males que podem causar a saúde do trabalhador vão desde o absenteísmo, problemas psicológicos e psiquiátricos e em alguns casos, chegando a atos extremos como o suicídio. Martins e Ferraz (2014) fazem referências aos estudos de Leymann (1990), ao enfatizarem que o assédio moral envolve violência psicológica extrema de modo sistematizado e recorrente por uma pessoa, ou grupo de pessoas, sobre outra no ambiente de trabalho”. Mais ainda, as autoras revelam que o assédio moral “interfere de forma negativa” entre o trabalhador e a empresas gerando prejuízos para ambos.

Freiria (2010) entende o assédio moral como a exposição do trabalhador a situações humilhantes e vexatórias quando do desempenho de suas atividades, durante a jornada de trabalho e que, comumente, ocorrem nas relações hierárquicas e autoritárias, em que predominam condutas negativas, relações desumanas e a ética de longa duração, de um ou mais chefes, onde faz com que desestabilize a relação da vítima com o ambiente de trabalho e a organização, principalmente em empresa privada, que de forma indireta, obriga o trabalhador a afastar-se do emprego.

No mesmo sentido, Ferraz (2009) caracterizou o assédio moral como a deterioração determinada das condições de trabalho, em que prevalecem atitudes negativas dos chefes em relação aos seus subordinados, estabelecendo uma experiência pessoal, que acarreta perdas práticas e emocionais para o trabalhador e a organização.

A vítima geralmente é isolada do grupo sem quaisquer esclarecimentos, passando a ser hostilizada, ridicularizada, inferiorizada, culpabilizada e desacreditada frente aos seus pares (ARAÚJO, 2019). Os assediados, até mesmo por medo de se sentirem desempregados, acabam rompendo os laços afetivos com o assediador e, frequentemente, “reproduzem ações e atos do agressor no ambiente de trabalho, instaurando com essa atitude, o pacto da tolerância e do silêncio, no coletivo enquanto a vítima vai gradativamente se desestabilizando e fragilizando, perdendo sua autoestima” (FERRAZ, 2009, p. 19).

Na concepção de Hirigoyen (2015), um ato isolado de humilhação não configura assédio moral, haja vista que este implica repetição sistemática; intencionalidade; direcionalidade; temporalidade e degradação deliberada das condições de trabalho. Contudo, segundo a autora, independentemente de ser um ato, ou a sua repetição, torna-se crucial

combatê-lo, pelo fato de constituir-se uma violência psicológica, causando danos à saúde física e mental, não somente daquele que é excluído, mas de todos a quem presenciam esses atos.

A humilhação repetitiva com longa duração, interfere diretamente na vida do trabalhador, afetando sua identidade, dignidade e relações afetivas e sociais, gerando graves danos à saúde física e mental, que podem evoluir para a incapacidade laborativa, desemprego ou mesmo a morte, constituindo um risco invisível, porém concreto, nas relações e condições de trabalho (BARRETO, 2006).

De acordo com literatura a respeito do assunto, o conceito de assédio moral engloba tanto a espécie interpessoal quanto organizacional. O que irá diferenciar são nos casos concretos, nos danos, responsabilidades, e nas medidas protetivas (MARQUES, 2010). No assédio moral organizacional é a própria empresa quem exerce o papel do assediador, com a implantação de políticas de gestão assediadoras, que muitas vezes passam despercebidos, com práticas abusivas, exigências de metas desumanas, pressões, constrangimentos e etc.

Em referência ao assédio moral organizacional, Soboll (2011) entende que esse termo é utilizado para hostilizações repetitivas voltadas ao coletivo, associadas às políticas organizacionais e que se configura como:

Interações entre o indivíduo e a organização ou a administração da empresa, as quais utilizam da violência e da hostilização, de forma continuada e crônica, na formulação de procedimentos e políticas organizacionais, na forma de mecanismos de gestão abusivos sem necessariamente existir um agressor personalizado (SOBOLL, 2011, p. 42).

Segundo Wilson Ramos Filho (2009, p. 13), a violência do assédio moral organizacional é estrutural, não decorre apenas do poder diretivo do empregador, mas também dos modos de gestão, que são características do capitalismo atual.

Segundo Hirigoyen (2015, p. 164), o assediado “é refém de uma cicatriz psicológica que o torna frágil, medroso e descrente de tudo e de todos”. Significa que a vítima apresenta consequências traumáticas com sequelas marcantes.

Apesar de os traços de personalidade e das características individuais terem um papel importante nas explicações do impacto do assédio moral no trabalho, a cultura e a estrutura das organizações influenciam significativamente a sua frequência, intensidade e duração (ANTUNES, 2017). Este autor enumera os fatores organizacionais considerados facilitadores do assédio moral no trabalho como: excesso e sobrecarga de trabalho, metas e objetivos não razoáveis, conflito de tarefas atribuídas, injustiças percebidas.

Estudos de Freiria (2018) alegam que o serviço público já foi pensado pela sociedade brasileira como modalidade vantajosa para se trabalhar, muito embora a realidade atual apresente significativas transformações. A autora reconhece que o modo de produção no serviço público passou por mudanças e, em muitas áreas, há uma opressão para que o trabalho seja produzido, sendo que algumas formas de ameaças existentes nas relações de trabalho, em que o agressor procura fazer com que a pessoa seja ou passe a ser desmoralizada, desqualificações, afastamento, isolamento, resultam em situações concretas de assédio moral.

Outro fator está ligado as relações com os colegas de trabalho, pois estes têm dificuldade de aceitar o colega adoecido (HELOANI, 2014). Não se procura ajudar ou mesmo agir para dar maior proteção ao indivíduo na condição de adoecido. A estabilidade no emprego, muitas vezes, cria espaços para a perpetuação do assédio moral.

A despeito do assédio moral no serviço público ocorrer com mais frequência na espécie interpessoal, ele também é recorrente no aspecto organizacional (ARAÚJO, 2019). A autora explica:

O assédio moral organizacional na administração pública ocorre de uma maneira camuflada, através de uma “capa” de legalidade, legitimidade, que com ações ou omissões seja direta ou indiretamente, prejudicam os direitos do servidor público. O assédio moral organizacional no serviço público ocorre muitas vezes por desafetos por motivos pessoais (ARAÚJO, 2019, p. 38).

Araújo (2019) também destaca que, no interior da administração pública, sejam nos órgãos, entidades públicas, existem fatores que estão acima da estabilidade empregatícia garantida em lei, a exemplo das disputas por funções de confiança, indicação política, promoções pessoais e profissionais dentre outros. Percebe-se que muitas vezes, o superior hierárquico, mesmo ciente de não ter competência para demitir o assediado, o expõe a tarefas árduas, desnecessárias, que o diminua, desmotive, desmereça intelectualmente. “O servidor público pode ser vítima de ironias, deboches indiretos, risos, elogios a um integrante do grupo de trabalho, sem nunca mencioná-lo, sofrer uma vigilância excessiva, ser injustamente prejudicado em sua avaliação de desempenho e etc.” (ARAÚJO, 2019, p. 39).

Por servidor público entende-se o trabalhador que exerce suas atividades em qualquer área da administração Pública, seja na qualidade de estatutário, celetista, comissionado ou estagiário. Conforme definição do Estatuto dos funcionários públicos civis do Estado de Goiás, Lei n. 10.460/88 em seu artigo 3º - “Funcionário Público, para os fins deste Estatuto, é a pessoa legalmente investida em cargo, de provimento efetivo ou em comissão, com denominação, função e vencimento próprios, número certo e remunerado pelos cofres públicos.”

Já a figura do funcionário público por equiparação é atribuída no caput do art. 327 do Código Penal, onde “considera-se funcionário público, para efeitos penais, quem, embora transitoriamente ou sem remuneração, exerce cargo, emprego ou função pública”, como é o caso dos comissionados e estagiários.

Pesquisas que avaliam a percepção dos servidores públicos a respeito da ocorrência de assédio moral nas relações trabalho e dos impactos afetivos dele decorrentes, no âmbito da gestão pública, são bastante embrionárias e se atentam mais à área do Direito, com referências à sua questão legal, com o foco na responsabilidade civil do Estado, quando da violação dos direitos fundamentais do servidor, em especial o princípio da dignidade da pessoa humana.

A escassez de estudos sobre as variáveis supracitadas encontra sua justificativa em Martins e Ferraz (2011), ao reforçarem que, na avaliação dos impactos afetivos resultantes das relações de trabalho, na percepção dos trabalhadores, as pesquisas brasileiras têm adotado a análise qualitativa, com base simplesmente em análise de conteúdo e estudos de caso, e repelem as apreciações toleradas pelo estudo quantitativo, levando em conta que a existência de instrumentos de medida válidos e fidedignos contribuiriam para o estudo das relações entre este fenômeno e outras variáveis, porque realmente avaliam-no, devido à validade do instrumento, e o fazem de modo confiável, o que é apontado por seus índices de fidedignidade.

A partir de tal entendimento, Martins e Ferraz (2011) adaptaram e validaram o “*Cuestionario de Hostigamiento Psicológico en el Trabajo*”, da autoria Fornés et al. (2008), para a realidade brasileira. A adaptação culminou em dois instrumentos válidos e fidedignos, denominados de Escala de Percepção do Assédio Moral no Trabalho (EP-AMT) e Escala de Impacto Afetivo do assédio moral no trabalho (EIA-AMT), que propiciam a discussão acerca do construto de assédio moral. Enquanto a definição teórica do fenômeno é pautada em contagem de frequência e de periodicidade das situações humilhantes, a partir da fala dos sujeitos para que se configure o assédio, as autoras compreendem que a configuração ocorre a partir da percepção do indivíduo das situações hostis vivenciadas frequentemente da forma como ele é impactado afetivamente por tais vivências.

Ressalta-se que a distinção sugerida e confirmada entre percepção e sentimento (impacto afetivo), na concepção de assédio moral no contexto brasileiro, como proposta por Martins e Ferraz (2011), ainda é recente e pouco utilizada nos estudos estrangeiros. Salienta-se, também, que a finalidade da construção dessas novas escalas foi o de oferecer ferramentas válidas e confiáveis que antecipem o tempo de diagnóstico e que indiquem a presença de assédio e o quanto ele atinge emocionalmente o trabalhador, haja vista que os métodos

quantitativos para a identificação do assédio moral no trabalho por meio de questionários ou escalas apreendem mais facilmente a ocorrência deste fenômeno do que quando as tem que descrever verbalmente ou por escrito.

Como exemplo da aplicação das escalas propostas pelos autores supracitados no Brasil, pode-se citar o estudo de caso realizado por Patriota et al. (2017), com o objetivo de diagnosticar novas perspectivas do assédio moral a partir da percepção de ocorrência em funcionários de bancos públicos e privados da cidade de João Pessoa-PB, com a justificativa de que a reestruturação produtiva elevou as atribuições dos bancários, tornando-os vítimas de exigências desproporcionais e atos violentos no trabalho, típicos de assédio moral. Os pesquisadores utilizaram a abordagem quantitativa aplicada a uma amostra aleatória simples de 156 bancários, através de questionário sociodemográfico e escala de percepção de assédio moral no trabalho. Os dados foram analisados através do software SPSS e comparados por análises de variância. Na apresentação dos resultados, constatou-se que o fenômeno foi percebido com pouca frequência, no mínimo, uma vez ao mês, 34% dos bancários revelaram à ocorrência de assédio moral profissional e 19,9% de assédio pessoal. Tais resultados, segundo Patriota et al (2017), incitaram a reflexão se o fenômeno sofreu superação, redução ou banalização entre a categoria profissional estudada.

A inferência prática dos subsídios de Martins e Ferraz (2011) é de que a investigação de percepção da frequência aponta se o indivíduo percebe haver ou não ocorrência de comportamentos moralmente assediadores na organização e com qual frequência eles são manifestados; porém, somente a frequência não atesta que todas as pessoas que vivenciam tais comportamentos se sintam assediadas, já que o impacto afetivo é percebido por cada indivíduo de forma muito particular.

Com este aporte teórico, o próximo passo consiste em apresentar o delineamento da presente pesquisa.

### **3 MATERIAIS E MÉTODO**

#### **3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA**

A metodologia em uma pesquisa refere-se ao procedimento em que se explora a realidade, com base de esclarecimentos dos processos científicos. Assim, “pesquisa é uma investigação que pretende dar uma contribuição real ao progresso da ciência ou procedimento

racional e sistemático que tem por objetivo proporcionar respostas a problemas que são propostos.” (GIL, 2017, p.19).

Considerando os objetivos, esta pesquisa classifica-se como descritiva, de caráter quali-quantitativo. “A pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza.” (VERGARA, 2016, p. 47). Trata-se da técnica que tenta fornecer uma descrição exata de determinada situação, identificando as variáveis nela presentes, para obter dados do assunto em questão.

A abordagem quantitativa refere-se ao “emprego da quantificação na coleta de dados e no tratamento deles, por meio de tratamento estatístico.” (SEVERINO, 2007, p. 118). Os dados são obtidos mediante aplicação de questionários ou de escalas que permitem a quantificação. O uso da abordagem qualitativa propicia o aprofundamento da investigação das questões relacionadas ao fenômeno em estudo e das suas relações, mediante a máxima valorização do contato direto com a situação estudada (GIL, 2017).

### 3.2 CENÁRIO DA PESQUISA

O cenário da pesquisa corresponde ao Tribunal de Justiça do Estado de Goiás, delimitado às comarcas de Goiânia, Aparecida de Goiânia e sede do Tribunal de Justiça. A escolha da instituição se deu pelo fato de a pesquisadora fazer parte do quadro efetivo de servidores e acreditar que se faz necessária uma reflexão sobre a incidência dos casos de assédio moral entre os servidores, além da importância de se identificar a existência ou ausência das medidas aplicadas, a fim de solucionar os casos de assédio moral ocorridos.

A seleção quanto à sede do Tribunal de Justiça ocorreu pelo fato de que lá se encontram estabelecidas a Diretoria de Recursos Humanos, bem como a junta médica, tidos como os departamentos responsáveis em acompanhar os servidores em processos administrativos e acompanhamento psicológico, respectivamente. Em relação às comarcas, estas foram escolhidas por serem as duas maiores comarcas do Estado de Goiás, situação em que, juntamente com a sede do respectivo Tribunal, abrigam 27,73% do total de servidores lotados em todas as unidades Tribunal de Justiça do Estado de Goiás.

### 3.3 PARTICIPANTES

Foram convidados a participar da pesquisa, todos os funcionários públicos efetivos, comissionados ou por equiparação vinculados às unidades selecionadas para a pesquisa. O número de servidores destas unidades correspondem atualmente a 2957 servidores, dos quais 1722 se encontram lotados na sede do Tribunal de Justiça de Goiás, 1025 na Comarca de Goiânia e 210 na Comarca de Aparecida de Goiânia.

Desta forma, tendo em vista que as relações trabalhistas alcançam todos os servidores, bem como a qualidade do serviço prestado exigida por todos os ocupantes dos cargos da organização ora pesquisada, sejam eles efetivos ou por equiparação, a presente pesquisa foi aplicada aos funcionários do Tribunal de Justiça das unidades selecionadas, que concordaram em responder os questionários, independentemente da função ou cargo ocupado.

O critério de inclusão para participar da pesquisa foi de o servidor ser maior de 18 anos e fazer parte do quadro de funcionários públicos da instituição, bem como concordar em integrar-se à pesquisa e estar presente nas sedes das comarcas durante o período de coleta.

De um total de 354 (trezentos e cinquenta e quatro) sujeitos que aceitaram participar da pesquisa de forma voluntária, 40,1% (n=142) encontram-se lotados na sede do Tribunal de Justiça, 36,6% (n=119) são comarca de Goiânia e 26,6% (n=93) da comarca de Aparecida de Goiânia.

### 3.4 INSTRUMENTOS

A pesquisa empírica quantitativa foi desenvolvida por meio de um questionário estruturado em duas escalas. A primeira refere-se à Percepção do Assédio Moral no Trabalho (EP-AMT) e a segunda sobre o Impacto Afetivo do Assédio Moral no Trabalho (EIA-AMT) (APÊNDICE B). A criação dessas escalas surgiu a partir de trabalhos internacionais e ambas foram adaptadas e validadas no contexto brasileiro por Martins e Ferraz (2011). Para verificar o nível de confiabilidade do instrumento, as autoras utilizaram o cálculo de alfa de *Cronbach* para testar a coerência interna de ambas as escalas.

As cargas fatoriais dos itens da EP-AMT variam entre 0,42 e 0,82 (MARTINS; FERRAZ, 2011), onde o assédio moral é analisado com base em dois fatores, denominados assédio profissional e pessoal, conforme o Quadro 1 abaixo:

**Quadro 1** – Denominações, definições, itens integrantes e índices de precisão dos valores da EP-AMT

Denominação	Definição	Itens	Índice de precisão	Variância Explicada
Assédio moral	Atos de violência no trabalho	1, 2, 5,	0,91	40%



<b>profissional</b>	dirigidos pelo chefe aos subordinados que visam agredir o trabalhador em aspectos profissionais.	6, 9,10, 13,15, 16,17, 18,19, 22 e 23		
<b>Assédio moral pessoal</b>	Atos de violência dirigidos pelo chefe aos subordinados que visam agredir o trabalhador em aspectos pessoais.	3,4,7, 8,11, 12,14, 20,21 e 24	0,85	8%
<b>Alfa geral de escala = 0,93</b>				

**Fonte:** Martins e Ferraz (2011)

Observa-se no Quadro 1 que, na EP-AMT, a frequência da ocorrência ocorre em uma escala de 7 pontos com 24 itens, sendo 14 itens para mensurar o fator profissional e 10 para os fatores pessoais, reunidos em ambos os fatores. O resultado será um número entre 1 e 7, e cada um deles corresponde à frequência da ocorrência de determinada situação (opção 1- nunca ou quase nunca; 2 – menos de uma vez ao mês; 3 – ao menos uma vez ao mês; 4 – mais de uma vez ao mês; 5 – ao menos uma vez por semana; 6 – várias vezes por semana e 7 – uma ou mais vezes ao dia) (MARTINS; FERRAZ, 2011).

A escala de Impacto Afetivo do Assédio Moral no Trabalho (EIA-AMT) é unifatorial, composta por 13 itens, por meio dos quais são analisados os sentimentos ou os impactos afetivos que cada situação provoca nos participantes em uma escala de 4 pontos: 1= nada humilhado; 2= pouco humilhado; 3= humilhado e 4= muito humilhado. A fidedignidade dos fatores desta escala foi estimada pelo cálculo do alfa de *Cronbach*, que revelou um índice de consistência interna de 0,85. As cargas dos itens variam entre 0,30 e 0,69 (MARTINS; FERRAZ, 2011).

Com a finalidade de levantar maiores informações a respeito do tema em estudo, acrescentou-se uma questão aberta ao questionário, com a finalidade de identificar a existência ou ausência de medidas aplicadas para solucionar os casos de assédio moral ocorridos entre os servidores. Para tanto, utilizou-se da abordagem da pesquisa qualitativa na interpretação das respostas dos servidores. Esta modalidade também foi empregada na análise das informações obtidas pela DRH da instituição e Sindjustiça, para averiguar o que efetivamente existe, em termos medidas adotadas nos casos de assédio moral concretamente registrados.

### 3.5 PROCEDIMENTOS DA COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi efetuada pessoalmente pela pesquisadora na sede dos locais supracitados, a partir do questionário estruturado conforme as escalas EP-AMT e EIA-AMT, aplicado aos servidores maiores de idade que concordaram em participar da pesquisa e que estiveram presentes nas comarcas nos dias da aplicação do mesmo (APÊNDICE B).

Seguindo os critérios determinados pela instituição para aplicação do questionário, considerou-se, preliminarmente, a disponibilidade de horários para contato com a população-alvo, considerando que a mesma já estava ciente da realização da pesquisa e de que sua participação seria na qualidade de voluntário. No momento da realização da pesquisa, os participantes foram devidamente informados sobre os objetivos da pesquisa, quando lhes foi apresentado individualmente o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (APÊNDICE A), contendo a assinatura de sua participação como sujeitos da pesquisa e também da pesquisadora.

Para investigar o quê, de fato, existe, quanto à documentação, legislação e estratégias adotadas nos casos de assédio moral concretamente registrados na instituição, a pesquisadora encaminhou ofício (Apêndice C e C1, respectivamente) à Diretoria de RH do TJGO e ao Sindjustiça, solicitando as seguintes informações: existência de algum documento/resolução que trata sobre o assunto no TJGO, o responsável em resolver estas questões nas unidades da instituição, as medidas adotadas em relação aos casos de assédio moral, se é comum a realização de reuniões, treinamentos ou outras medidas para tratar tais situações e, ainda, a respeito de sugestões ou ações a serem implantadas para desenvolver estratégias, a fim de solucionar ou coibir as práticas de assédio moral.

### 3.6 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Para fins de análise e interpretação de resultados da pesquisa quantitativa, decorrente do questionário aplicado aos servidores, os dados da coleta de dados foram exportados para o *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) – versão 21, que se trata de um *software* aplicativo (programa de computador) do tipo científico, útil para fazer testes estatísticos e que pode também providenciar à pesquisadora contagens de frequência, ordenar dados, reorganizar a informação. Seguindo orientação de Martins e Ferraz (2011), na EP-AMT foi calculada a média, o desvio padrão de cada um dos fatores dos itens e a consistência interna (*alfa de Cronbach*).

Siqueira (2014) recomenda a aplicação de ambas as escalas, pois os instrumentos podem colaborar na promoção de uma gestão mais humanística e com maior grau de eficiência, além de reduzir custos pessoais e organizacionais.

A interpretação da pesquisa qualitativa ocorreu por meio da análise de conteúdo, que compreende um conjunto de técnicas de comunicação, realizada através de procedimentos sistematizados e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, que possibilitassem inferências acerca do que está em análise (VERGARA, 2016).

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

### 4.1 RESULTADOS DESCRITIVOS DO PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO

Os dados de caracterização dos participantes apresentados na Tabela 1 mostraram a predominância do gênero feminino na amostra, 68,6% (n=243), e masculino, 31,4% (n=111). Quanto ao estado civil, os que se declararam casados representam 52,3% (n=185). Os solteiros correspondem 32,8% (n=116), os divorciados a 7,1% (n=25). Os que vivem em união estável aparecem com 4,2% (n=15), enquanto que viúvos (n=07) e outros (n=6) somam 3,7%.

As idades variam entre 18 e mais de 51 anos. A maior proporção, 39,4% (n=139) classifica os sujeitos na faixa etária de 31 a 40 anos, seguida de 21,7% (n=77) dos que têm entre 41 a 50 anos. Aqueles com idade superior a 51 anos representam 20% (n=70) e, em menor proporção 18,5% (n=65) correspondem aos participantes com idade entre 18 e 30 anos.

Em relação à variável escolaridade, observa-se que 56,5% (n=200) da amostra pesquisada refere-se aos sujeitos com ensino superior completo. A frequência acumulada de 5,9% representa aqueles com mestrado e doutorado, dos quais 5,6% (n=20) são mestres e 0,3% (n=1) possui doutorado. Os servidores qualificados com especialização correspondem a 27,7% (n=98). Os que se encontram em processos de estudos no ensino superior somam 5,4% (n=18), enquanto que os de nível médio são representados por 4,5% (n=16).

Em se tratando do tipo de vínculo, prevalece os estatutários com 80,5% (n=285), seguidos pelos comissionados (13,6%, n=48). Os celetistas correspondem a 2% (n=7) e 3,9% (n=14) classifica os respondentes com outros tipos de vínculo. Os servidores que atuam na instituição há mais de 12 anos representam 21,2% (n=75) e a proporção de 22% (n=78) refere-se aos que ali se encontram entre 08 e 12 anos. O tempo de atuação até 4 anos (n=25) e entre 04 e 08 anos (n=51) corresponde à frequência relativa acumulada de 21,5%, respectivamente. O índice de 35,3% (n=125) representa os servidores que se encontram em estágio probatório.

Ainda na Tabela 1 visualiza-se os dados do perfil da amostra pesquisada em relação cargos ocupados na instituição. Devido à grande diversificação da denominação dos cargos, estes foram agrupados por semelhança. Nesta variável, a maior proporção (26,3%, n=93) refere-se aos analistas de várias áreas. Na sequência, classificam-se os escreventes com 19,5% (n=69). Os assistentes/auxiliares respondem por 22% (n=78) da amostra pesquisada, enquanto que a proporção dos assessores (n=20), secretárias (n=13), técnicos (n=15) e atuantes no setor

administrativo (n=18), representa a frequência relativa acumulada de 18,6% (n=66). Os ocupantes do cargo de oficial de justiça equivalem a 4,5% (n=16) e os escrivães a 2,8% (n=10). A diretoria é representada por 1,4% (n=5), enquanto que os ocupantes dos cargos de juiz, contador e gerente de cobrança judicial são representados pela mesma proporção de 0,3% totalizando 0,9%. Participaram 02 (dois) mediadores/conciliadores (6%) e ainda servidores de outros cargos, num total 14, representados por 4%.

**Tabela 1:** Perfil sociodemográfico dos servidores do Tribunal de Justiça de Goiás  
Unidades: Sede do TJGO, Comarcas de Goiânia e de Aparecida de Goiânia.

Variáveis/Descrição		Frequência absoluta (n=354)	Frequência relativa (%)
Gênero	Masculino	111	31,4
	Feminino	243	68,6
Estado civil	Solteiro	116	32,8
	Casado	185	52,3
	Viúvo	07	2,0
	União estável	15	4,2
	Divorciado	25	7,1
	Outros	06	1,7
	Idade	De 18 a 30 anos	65
De 31 a 40 anos		139	39,4
De 41 a 50 anos		77	21,7
Mais de 50 anos		70	20
Escolaridade	Médio completo	16	4,5
	Superior completo	200	56,5
	Superior incompleto	18	5,4
	Pós-graduação	98	27,7
	Mestrado e Doutorado	21	5,9
Vínculo empregatício	Estatutário	285	80,5
	Comissionado	48	13,6
	Celetista	07	2,0
	Outros	14	3,9
Tempo de trabalho na instituição	Estágio probatório	125	35,3
	Até 04 anos	25	7,1
	De 04 a 08 anos	51	14,4
	De 08 a 12 anos	78	22
	Mais de 12 anos	75	21,2
Cargo ocupado	Administrativo	18	5,1
	Analista	93	26,3
	Assessor	20	5,3
	Assistente e/ou auxiliar	78	22
	Contador	01	0,3
	Diretor	05	1,4
	Escrevente	69	19,5
	Escrivão	10	2,8
	Gerente de cobrança judicial	01	0,3
	Juiz	01	0,3
	Oficial de justiça	16	4,5
Secretária	13	3,7	

Técnicos	15	4,2	4,2
Outros	14	4,0	RESULTADOS DESCRIT

Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

#### IVOS DOS DADOS OBTIDOS POR MEIO DAS ESCALAS

Ao considerar as médias fatoriais de escores entre 1 e 7, que é a amplitude da escala de respostas da EP-AMT, observou-se que as médias encontradas neste estudo foram de 1,18 no fator de assédio profissional e 1,2 no fator assédio pessoal, como demonstrado na Tabela 2. Quanto à EIA-AMT, o resultado da média fatorial, de acordo com Martins e Ferraz (2011), deverá ser sempre um número entre 1 e 4, que é a amplitude da escala de respostas. Nessa escala, a soma da médias fatoriais na presente pesquisa foi de 2,38.

De acordo com o instrumento utilizado, os valores fatoriais da EP-AMT maiores que 4 indicam que muito assédio é percebido no trabalho e valores menores do que 3,9 indicam que se percebe pouco assédio no trabalho (MARTINS; FERRAZ, 2011). Assim, quanto maior a média, mais o assédio é presente no grupo e quanto menor, menos presente ele é. Ressalte-se que mesmo quando se percebe pouco assédio, ele existe. Nesse sentido, os resultados indicaram pouco assédio no trabalho, considerando que as médias fatoriais encontradas foram respectivamente 1,18 e 1,20 (Tabela 2).

**Tabela 2** - Média e desvio-padrão do assédio profissional e pessoal

Dimensões	Média	Desvio padrão
Assédio moral profissional	1,18	0,36
Assédio moral pessoal	1,20	0,46
Assédio moral geral	1,19	0,41

Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Embora os resultados gerais encontrados no presente estudo apontem para um nível baixo de assédio moral no trabalho, vale ressaltar que a importância deste está na existência do assédio e não em sua quantidade. Ainda, é possível inferir que esses resultados estejam relacionados a práticas de pequenos constrangimentos não compreendidos pelos colaboradores como assédio moral. Estudos têm apontado para essas práticas no meio organizacional (BARRETO, 2003; MACIEL et al., 2007). De acordo com esses estudos, os trabalhadores participantes apresentavam histórias de humilhações e relataram terem sido expostos a pelo menos uma das situações constrangedoras no trabalho, o que evidencia o impacto do assédio moral nas organizações brasileiras.

Mesquita et al. (2017), ao verificar e analisar o impacto do assédio sobre a saúde mental e seu envolvimento com o trabalho em um grupo de 121 agentes comunitários de saúde, concluíram que apenas 2,47% dos trabalhadores relataram assédio moral; contudo os pesquisadores observaram uma correlação positiva significativa entre assédio moral e sofrimento psíquico. Esse resultado aponta para as implicações que as práticas coercitivas no ambiente de trabalho podem causar na saúde psicoemocional do colaborador em longo prazo.

Na Escala do Impacto Afetivo ao Assédio Moral no Trabalho (EIA-AMT), os valores maiores que 3 indicam que o impacto afetivo do assédio é grande e valores menores que 1,9 indicam que esse impacto é menor. Assim, quanto maior a média, maior é o impacto afetivo do assédio sobre o trabalhador, e quanto menor o valor médio, menor é esse impacto. Ressalte-se que somente o valor 1 revela ausência de impacto. Todos os demais valores revelam que algum impacto afetivo é sentido pelos trabalhadores.

Nessa escala o valor encontrado foi de 1,34, indicando que o impacto afetivo sentido pelos servidores do TJGO, nas unidades pesquisadas é de pequena proporção. De acordo com Barreto (2009), o assédio moral no trabalho, mesmo apresentado de forma invisível, desestabiliza a vítima, pois a humilhação prolongada compromete sua dignidade e seu relacionamento afetivo e social.

Ao analisar os fatores individuais por meio das questões respondidas, observou-se que no fator 1, assédio profissional, 4,8% (n=17) dos participantes têm percepção de assédio moral em um nível mais elevado, ultrapassando 3,9 na escala, a qual possui uma amplitude de 1 a 7. Aqueles considerados dentro da média somam 95,2% (n=337) na escala de 1 a 7.

Outra consequência do assédio moral refere-se ao dano pessoal gerado na subjetividade da pessoa assediada, posto que tais práticas violam seus direitos de personalidade. Nesse fator, assédio pessoal, 1,13% (n=4) encontram-se na zona classificada como assédio moral acima da média, numa pontuação de 2,58 na escala de 1 a 7, enquanto que para 98,4% (n=350) foi considerado baixo, apenas 1 nesta escala.

É importante ressaltar que o baixo nível de assédio moral no trabalho percebido pelos colaboradores deste estudo pode estar associado à inibição destes em denunciar tais práticas possivelmente existentes na empresa. Para Hirigoyen (2011), um dos fatores relevantes que impede a denúncia por parte do colaborador é o medo. Para a autora, o medo é um motor indispensável ao assédio moral, pois, de maneira geral, é também por medo que a vítima evita denunciar seu agressor. A autora supracitada acrescenta que apenas o medo de ficar desempregado não explica suficientemente a submissão das vítimas de assédio moral perante

seus agressores. Os chefes perseguem a vítima por meio de procedimento perverso, atando-a psicologicamente, impedindo-as de reagir.

Contudo, outros fatores contribuem para uma situação favorável à prática de assédio moral no trabalho. De acordo com Jacoby et al. (2009), existe um contexto atual que se apresenta fértil para a ocorrência de situações de assédio moral, como o funcionamento “politicamente correto”, a baixa oferta de emprego, a falta de conhecimento legal, a discriminação de funcionários que processaram empresas e a hierarquia imposta pela estrutura organizacional. Souza (2011) acrescenta que o principal problema da maioria dos funcionários assediados moralmente, no primeiro momento, é o fato de terem filhos, contas para pagar, pais idosos dependentes e, primordialmente, as escassas oportunidades de emprego.

De modo geral, os resultados encontrados corroboraram com outros já apontados pela literatura. Se, por um lado, a presença do impacto afetivo e psicológico resultantes de práticas de assédio moral no ambiente de trabalho é uma realidade, por outro lado essas práticas parecem ser pouco percebidas pelos colaboradores. Tal fato pode ser entendido pela incompreensão do fenômeno pelos trabalhadores.

Os dados referentes à percepção (EP-AMT) apontam distinções entre o assédio organizacional e pessoal, destacado por Soboll (2009), quando ressalva, no primeiro caso, a relação com as estruturas políticas para gerenciar o trabalho e o grupo com objetivos de controle e produção organizacional, legitimados pela política da instituição.

A ressalva de Soboll (2009) corrobora com os resultados deste estudo, na medida em que o assédio profissional e pessoal foi baixo, indicando pouca frequência nos aspectos da percepção, o que permite supor que o objetivo organizacional no ambiente de trabalho dos participantes da pesquisa não é necessariamente de assediar, mas predominantemente de controlar o grupo, sem intenções repetidas de prejudicar, como ocorre no assédio moral, justificando a baixa percepção nos fatores do estudo.

Tais considerações podem ser comprovados em razão das respostas à questão aberta em que foi solicitado aos participantes, que emitissem opinião a respeito das medidas adotadas pela instituição para solucionar seu caso de assédio moral. E, ainda, se em caso positivo, quais teriam sido estas medidas.

#### 4.3 DESCRIÇÃO E ANÁLISE QUANTO À PERGUNTA ABERTA



Do total da amostra (354), apenas 26,4% (n=67) dos participantes se dispuseram a responder à questão aberta supra mencionada e, dentre estes, 34,2% (n=23) admitiram não ter vivenciado qualquer situação que configurasse assédio moral.

Em relação às medidas adotadas pela Instituição, nos casos de ocorrência do fenômeno nas relações de trabalho, a descrição dos sujeitos que se sentiram assediados corresponde a 59% (n=44). Neste sentido, aproximadamente 56,8% (n=25) dos respondentes disseram que desconhecem a política ou prática desenvolvida pelo TJGO, seja até mesmo porque “a chefia toma conhecimento dos fatos, mas não interfere”, ou não terem relatado o assédio, justamente por acreditarem que “não iria adiantar nada e também por receio de retaliações”. Os que prestaram queixa foram apenas 5 (cinco) participantes e alegaram “não ter recebido nenhum retorno”.

Das respostas afirmativas, apurou-se que as medidas adotadas foram “brandas e irrelevantes, sendo que 43,2% (n=19) confirmaram que a única decisão refere-se à relocação em outro setor, tanto no mesmo local como em outra comarca.

Como pode ser constatado nas respostas dos servidores, a falta de ações mais enérgicas, no sentido da adoção de medidas eficazes, para contornar o problema do assédio moral na instituição, estão relacionadas ao receio de retaliação por parte da chefia, e principalmente por acreditarem que não irá adiantar nada.

Resultados análogos são evidenciados na pesquisa aplicada por Nunes (2011), em uma Universidade Federal de Santa Catarina, em que muitos entrevistados também afirmaram não acreditarem que denunciar possa resolver o problema. Em seus estudos, Arena e Piccini (2012) justificam a falta de exposição do problema ao setor de recursos humanos, ou a demanda por orientação jurídica, devido à fraca atuação deste, em casos semelhantes e por desconhecimento da legislação que pode coibir os abusos.

Convém mencionar que a Ouvidoria do Ministério Público Federal, na parte do Relatório de gestão 2014-2018, que versa sobre o assunto, especifica que “desde a criação da Ouvidoria, em 2012, até o final de 2017, o órgão recebeu cerca de 30 manifestações de atribuição, relacionadas ao tema, o que permite inferir que há uma subnotificação dos casos de assédio” (BRASIL, 2018, p. 13).

#### 4.4 ANÁLISE DESCRITIVA DAS INFORMAÇÕES OBTIDAS JUNTO À DRH E SINDJUSTIÇA

As informações obtidas junto ao Sindjustiça, com o respaldo dos Departamentos

Jurídico e de Comunicação do Sindjustiça, foram encaminhadas à pesquisadora, via e-mail e possibilitaram evidenciar que “a ação do sindicato visa orientar os servidores que são vítimas ou testemunhas de assédio moral sobre como denunciar situações dessa natureza”. Para isso, o sindicato orienta que sejam anotadas, com detalhes, possíveis situações constrangedoras vivenciadas, para posterior tomada de providências.

O sindicato faz referência à Lei do Estado de Goiás, editada sob n. 18.456, de 30 de abril de 2014, que dispõe sobre a prevenção e a punição de assédio moral no âmbito da Administração estadual e dá outras providências. Esta lei veda a prática de assédio moral não apenas no Poder Executivo, mas abrange, inclusive, o Poder Judiciário, Legislativo, Ministério Público e Tribunais de Contas. E também explicita nos artigos. 2º e 3º o que se considera assédio moral.

De acordo com o sindicato, a lei também se preocupou em deixar clara a punição ao assediador (art. 5º) e acrescenta:

Mais importante que a punição, é a conscientização e prevenção, é existir mecanismos céleres e objetivos de apuração das faltas, bem como capazes de, provisória e definitivamente, retirarem o servidor assediado daquele local de trabalho, já durante o processo de apuração, existindo indícios de materialidade. Ao fazê-lo, resguarda-se a saúde do servidor, evita-se que tal prática degrade o ambiente de trabalho e, também, evita-se que a Administração Pública possa ser responsabilizada civilmente por sua eventual omissão. Em suma, atende-se ao interesse público, macro princípio do Direito Administrativo (SIND JUSTIÇA, 2019, s/p).

A respeito da responsabilidade em resolver estas questões nas unidades da instituição, o sindicato informou que “no Tribunal de Justiça do Estado de Goiás no âmbito de competência para apuração e denúncia é a Corregedoria Geral de Justiça o órgão a ser acionado”. E sempre que acionado, o Sindjustiça apura da veracidade prévia dos fatos, se realmente caracteriza assédio moral ou se trata de ato isolado, seja na coletividade ou a alguém especificamente.

Quando se trata de assédio moral entre colegas de trabalho, seja na horizontal ou vertical, o sindicato recorre à conciliação entre as partes, esclarecendo dos males e consequências desta prática. Já quando se trata de assédio moral entre magistrado e servidor, há as devidas orientações ao servidor dos procedimentos, das consequências e prováveis retaliações.

Ao agir com transparência, o sindicato confirma que faz a denúncia/defesa desde o acolhimento das provas até o acompanhamento junto ao Conselho Nacional de Justiça (CNJ) se necessário. Como resultado, tem-se a informação de que o sindicato já conseguiu provar

prática criminosa, a ponto de suspensão de magistrado tanto por efeito de decisão da Corregedoria Geral de Justiça (CGJ) quanto do CNJ. “Sempre buscamos preservar o ser humano acima de tudo e desta feita não fazemos divulgações quaisquer do assunto resguardando a privacidade dos colegas” (SINDJUSTIÇA, 2019).

Em atenção aos mesmos critérios descritos no Ofício da pesquisadora, a Diretoria de RH (DRH) reforça o posicionamento do Sindjustiça, com referência à Lei n. 18.456/2014, que trata da prevenção e da punição de assédio moral no domínio da Administração Pública do Estado de Goiás. E também informa: “No âmbito do TJGO existe a Comissão de Sindicância, instituída pela Portaria nº 092/2019 e a Comissão Permanente de Processo Disciplinar, instituída pelo DJ nº 250/2019” (DRH/TJGO, 2019).

A DRH informa, ainda, que a Divisão de Atendimento ao Servidor, unidade desta diretoria, coloca-se à disposição dos magistrados e servidores, no sentido de orientá-los a respeito das providências a serem tomadas na ocorrência de assédio moral nas relações de trabalho, além de dispor de um canal de comunicação, a Ouvidoria, para auxiliar o público interno e externo em suas manifestações.

O estudo empírico efetuado por Arena e Piccini (2012), com o objetivo de identificar as possíveis práticas de assédio moral no Poder Judiciário de um Estado da Região Norte do Brasil, traz um alerta quanto à ocorrência desse fenômeno, embora não seja possível fazer generalizações, o assédio moral no serviço público pode estar afetando a saúde do servidor. Na visão destes pesquisadores:

[...] a dificuldade de reação dos servidores públicos da administração pública direta e indireta frente a situações de assédio vão desde o Regime Jurídico Único, que é bem mais rígido no que se refere aos deveres do servidor, além de outros fatores importantes como a distribuição de funções comissionadas e as avaliações periódicas de desempenho que refletem diretamente na progressão, por serem subjetivas, dependendo diretamente da avaliação pessoal do chefe imediato. Esses fatores colaboram para inibir a reação dos servidores, contribuindo para perdurar as ações dos agressores (ARENA; PICCINI, 2012, p. 297).

Em referência ao papel dos sindicatos, os achados da pesquisa de Gallo (2016), realizada com objetivo de compreender a perspectiva de dirigentes sindicais, a respeito do assédio moral no trabalho e identificar as ações desenvolvidas pelos sindicatos em relação a prevenção e combate desse tipo de violência, apontam que os dirigentes de sindicatos de trabalhadores apresentam uma perspectiva do assédio moral no trabalho mais ou menos próxima da literatura sobre o assunto. Conforme a autora, os entrevistados compreendem o papel do sindicato no contexto laboral e se posicionam como parceiros dos trabalhadores, no

enfrentamento do que consideram uma violência pouco combativa com as formas nocivas de organização do trabalho.

Impende registrar que, a despeito de sua contemporaneidade, as intervenções organizacionais de prevenção e combate ao assédio moral no trabalho vêm aumentando no decorrer do tempo, de conformidade com que descrevem Martiningo Filho e Siqueira (2008), Ferraz (2009) e Albanaes et al. (2017), dentre outros. Porém, há casos nos quais as organizações não realizam ações efetivas para prevenir e combater esse fenômeno e os trabalhadores não dispõem de um espaço de escuta ou de ação oferecido pela organização.

A criação de comissões como estratégia para investigação e mediação de situações de assédio encontra-se descrita em diversas pesquisas empíricas, como a de Evangelista e Faiman (2015), assim como a importância da realização de eventos para informação e sensibilização com relação à temática, além de atividades relacionadas à escuta, compartilhamento de experiências, esclarecimentos, desconstrução e reconstrução de estratégias de enfrentamento, visando desenvolver autonomia individual e coletiva para lidar com as situações de assédio.

## **5 CONCLUSÃO**

A produção textual deste artigo resulta da análise e descrição acerca da percepção dos servidores do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás, delimitado às comarcas de Goiânia, Aparecida de Goiânia e sede do Tribunal de Justiça inerente à incidência dos casos de assédio moral em suas relações de trabalho, com ênfase nos aspectos profissionais e pessoais, ampliando a abrangência do objetivo para a avaliação dos impactos afetivos provocados nos servidores, por este fenômeno no ambiente laboral. E, também, da averiguação junto à Diretoria de Recursos Humanos e ao Sindjustiça, se existe, de fato, estratégias adotadas nos casos percebidos e/ou registrados na instituição.

Em seu desenvolvimento, a pesquisa empírica foi realizada com a participação voluntária de 354 (trezentos e cinquenta e quatro) servidores, aos quais foi aplicado um questionário estruturado em escalas, referente à percepção do assédio moral no trabalho (EP-AMT) e ao impacto afetivo do assédio moral no trabalho (EIA-AMT). Escalas estas devidamente adaptadas e validadas no contexto brasileiro por Martins e Ferraz (2011).

Quanto à percepção de práticas de assédio moral no ambiente de trabalho, o estudo mostrou que estas foram pouco percebidas pelos colaboradores, haja vista que a soma das médias fatoriais na EP-AMT foi de 2,38, legitimando as explicações de Martins e Ferraz

(2011) de que valores menores do que 3,9 indicam que se percebe pouco assédio no trabalho, seja no aspecto profissional, seja no aspecto pessoal. Na escala EIA-AMT, o valor encontrado foi de 1,34, indicando que o impacto afetivo sentido pelos servidores do TJGO, nas unidades pesquisadas é de pequena proporção. Nesta escala, segundo os autores supracitados, os valores menores que 1,9 indicam que esse impacto é menor.

Contribuem com estes resultados, quando se verifica o baixo índice dos servidores que se dispuseram a responder à questão aberta referente às medidas adotadas pela instituição nos casos concretos de assédio moral ali praticados. Por este motivo, torna-se passível de entendimento que os resultados obtidos, diante da atitude de não exporem a situação de assédio a que foram submetidos, possam estar relacionados ao receio de futuras retaliações, por parte dos gestores e dos próprios colegas. Embora haja esforço da DRH e do Sindjustiça em colocar-se à disposição dos assediados, a fim de orientá-los em relação às ações a serem adotadas na solução do problema, com base na legislação estadual que regulamenta a prevenção e punição de assédio moral, no domínio da Administração Pública do Estado de Goiás.

Apesar do baixo nível de frequência e impacto encontrado neste estudo, entende-se a importância de valorizar o diálogo entre trabalhadores e superiores hierárquicos, na prevenção do assédio, pois, como afirma Hirigoyen (2002), o ganho de espaço do assédio ocorre na impossibilidade do assediado de se fazer ouvir. No entanto, é essencial repensar muitas organizações com seus métodos de gestão de forma que o trabalhador seja privilegiado em seus aspectos humanos.

O presente estudo, ainda que não tenha apresentado índices mais significativos, na percepção dos participantes da pesquisa, denota-se que o assédio ocorre de forma frequente e impactante, mesmo que seja em níveis mais baixos. Seus resultados favorecem a compreensão do assédio, tendo em vista que a prática é um fato dentro das organizações, devido ao seu caráter negativo que, muitas vezes, afasta a participação daqueles que sofreram por se sentirem envergonhados ou incomodados.

Diante do contexto apresentado sobre assédio moral no trabalho, sugere-se a realização de novas pesquisas empíricas em diferentes realidades organizacionais, ou seja, em outras instituições públicas, nos mais diversos vieses. Indica-se a ampliação das bases de pesquisa, tendo em vista a precariedade de estudos dessa natureza, considerada como fator limitante da pesquisa, especialmente no âmbito da Administração Pública. Ressalta-se a relevância de se buscar a visão da gestão pública quanto ao fenômeno, bem como as práticas utilizadas para reconhecer e tratar a questão do assédio moral no ambiente de trabalho.

## REFERÊNCIAS

ALBANAES, P.; RODRIGUES, K. J. R.; PELLEGRINI, P. G. et al. Intervenção em grupo de apoio psicológico a trabalhadores vítimas de assédio moral. **Revista de Psicologia**, v. 35, n.1, p. 61-96, 2017.

ANTUNES, J. Assédio moral no trabalho: revendo a evidência. **Psicologia, Saúde & Doenças**; v.18, n.3, p.669-680; 2017.

ARAÚJO, D. M. **Impactos do assédio moral organizacional no serviço público**. Conteúdo Jurídico, Brasília-DF. jan. 2019. Disponível em: <<http://www.conteudojuridico.com.br/?artigos&ver=2.591620&seo=1>>. Acesso em: 19 maio. 2019.

ARENAS, M. V. S.; PICCININI, V. C. Assédio Moral no Trabalho: Um Estudo Exploratório no Setor Público. **Revista de Administração e Negócios da Amazônia**, v.4, n.3, P. 291-303, set./dez. 2012.

BARRETO, M. **Violência, saúde e trabalho** (uma jornada de humilhações). São Paulo: Educ, 2006.

\_\_\_\_\_; FREITAS, M. E.; HELOANI, R. **Assédio moral no trabalho**. São Paulo: Cengage, 2009.

BRASIL. Senado Federal. **Código Penal de 1940**. Brasília: Senado Federal, 2008.

\_\_\_\_\_. Ministério Público Federal. Ouvidoria. Relatório de gestão 2014-2018. Brasília: MPF, 2018. Disponível em: <<http://www.mpf.mp.br/para-o-cidadao/ouvidoria/relatorios>>. Acesso em: 29 abr. 2019.

ESTADO DE GOIÁS. **Lei nº 10.460, de 22 de fevereiro de 1988**. Estatuto dos Funcionários Públicos Civis do Estado de Goiás e de suas Autarquias. Disponível em: <<http://www.ufrb.br/ouvidoria/index.php/artigos?download=2:assedio-moral>>. Acesso em: 11 abr. 2019.

\_\_\_\_\_. **Lei 18.456, de 30 de abril de 2014**. Dispõe sobre prevenção e punição de assédio moral na administração estadual. Disponível em: <[http://www.gabinetecivil.go.gov.br/leis\\_ordinarias/2014/lei\\_18456.htm](http://www.gabinetecivil.go.gov.br/leis_ordinarias/2014/lei_18456.htm)>. Acesso em: 2 abr. 2016.

\_\_\_\_\_. Poder Judiciário. Tribunal de Justiça de Goiás. Diretoria de Recursos Humanos. **Informação nº0013/2019**. Goiânia: DRH, 2019.

\_\_\_\_\_. Sindicato dos Servidores e Serventuários da Justiça do Estado de Goiás – Sindjustiça. **Combate ao assédio moral no Judiciário é tema de campanha do SINDJUSTIÇA**. Disponível em: <<https://sindjustica.com/2017/07/25/sindjustica-lanca-campanha-em-combate-ao-assedio-moral-no-trabalho/>>. Aceso em: 26 abr. 2019.

EVANGELISTA, M. S.; FAIMAN, C. J. S. Assédio moral no trabalho: abordagens ao tema pela academia, por sindicatos. **Saúde, Ética & Justiça**. v.20, n.2, p.43-56, 2015.

FERRAZ, A. M. S. **Assédio moral no trabalho: relações com bases de poder do supervisor, autoconceito profissional e satisfação no trabalho**. 2009. 151f. Dissertação (Mestrado em Psicologia aplicada) – Program de Pós-graduação em Psicologia. Universidade Federal de Uberlândia. Uberlândia/MG.

FREIRIA, D. I. S. **Assédio moral no serviço público. Ocorrência e adoecimento em uma universidade federal**. 2018. 99f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Federal da Fronteira Sul. Chapecó/SC.

GALLO, R. C. **Assédio moral no trabalho na perspectiva sindical**. 2016. 90f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Pró-Reitoria Acadêmica. Faculdade Potiguar, Natal/RN.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

HELOANI, R. Assédio moral: ultraje a rigor. **R. Direitos, trabalho e política social**, Cuiabá, v. 2, n. 2, p. 29-42, jan./jun. 2016.

HIRIGOYEN, Marie-France. **Assédio moral: a violência perversa no cotidiano**. Tradução Maria Helena Kühner. 8. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2015.

JACOBY, A. R.; FALCKE, D.; LAHM, C. R. et al. Assédio moral: uma guerra invisível no contexto empresarial. **Rev. Mal- Estar Subj**. v.9, n.2, p. 619-45, 2009.

MACIEL, R. H.; GONÇALVES, R. C. **Assédio Moral é crime. Denuncie!** Fortaleza: Sindicato dos Trabalhadores no Serviço Público Estadual do Ceará; 2009. Disponível em: <[http://assediomoral.org/IMG/pdf/Cartilha\\_sobre\\_Assedio\\_Moral\\_Ceara.pdf](http://assediomoral.org/IMG/pdf/Cartilha_sobre_Assedio_Moral_Ceara.pdf)>. Acesso em: 23 abr. 2019.

MARQUES, M. R. S. **Assédio moral**. Artigo, 2010. Disponível em: Disponível em: <<http://www.ufr.br/ouvidoria/index.php/artigos?download=2:assedio-moral>>. Acesso em: 11 maio. 2019.

MARTINHO FILHO, A.; SIQUEIRA, M.V.S. assédio moral e gestão de pessoas: uma análise do assédio moral nas organizações e o papel da área de gestão de pessoas. **RAM – Revista De Administração Mackenzie**. v.9, n. 5, p. 11-34, 2008.

MARTINS, M. C. F.; FERRAZ, A. M. S. Propriedades psicométricas das escalas de assédio moral no trabalho – percepção e impacto. **Psico-USF**, v.16, n.2, p. 163-173, mai/ago. 2011.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. Assédio moral nas organizações. In: SIQUEIRA, M. M. M. (org.). **Novas medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2014.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento, execução e análise**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MESQUITA, A. A. et al. Assédio moral: impacto sobre a saúde mental e o envolvimento com trabalho em agentes comunitários de saúde. **Revista Psicologia e Saúde**, Campo Grande, v. 9, n. 1, p. 3-17, jan./abr. 2017.

NUNES, T. S. **Assédio Moral no Trabalho**: o contexto dos servidores da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2011.

RAMOS FILHO, W. Bem-Estar das Empresas e Mal-Estar Laboral: o assédio moral empresarial como modo de gestão de recursos humanos. **Revista Eletrônica do Curso de Direito da Unifacs**, n. 108, jun. 2009. Disponível em: <[www.revistas.unifacs.br/index.php/redu/article/view/702/522](http://www.revistas.unifacs.br/index.php/redu/article/view/702/522)>. Acesso em: 12 maio. 2019.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SIQUEIRA, M. M. M. **Novas medidas do comportamento organizacional**: Ferramentas de diagnóstico e gestão. Porto Alegre: Artmed, 2014.

SOBOLL, Lis Andréa. Assédio Moral. In: CATTANI, Antonio D.; HOLZMANN, Lorena (orgs.). **Dicionário de trabalho e tecnologia**. Porto Alegre: Editora Zouk, 2011.

SOBOLL, L. A. P.; GOSDAL, T. C. (Org.). **Assédio moral interpessoal e organizacional**: um enfoque interdisciplinar. São Paulo: LTr, 2009.

SOUZA, J. D. **As chefias avassaladoras**. 2. ed. São Paulo: Editora Novo Século, 2011.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.



## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao trazer para investigação a abordagem acerca das características e das situações em que ocorre o assédio moral nas relações de trabalho, como objeto de estudo desta dissertação, priorizou-se as consequências dessa conduta ilícita para o assediado, fundamentando-se no referencial teórico, na legislação pertinente, no posicionamento de diversos autores de diversificadas áreas do conhecimento e na pesquisa em base de dados (internet).

O levantamento bibliográfico efetuado possibilitou o entendimento de que o assédio moral configura-se por condutas abusivas e intencionais, de caráter frequente e repetitivo, geralmente cometido por superior hierárquico, com rejeição por parte da vítima, e o não emprego de violência ou grave ameaça, dentre outras características.

Desta forma, a literatura aqui analisada propiciou responder à problemática inicial a respeito das consequências a que está sujeita a vítima de assédio moral, no ambiente de trabalho, confirmando assim a hipótese de que a vítima de assédio, além de suportar a pressão da jornada de trabalho, sofre o constrangimento e o medo de delatar sua ocorrência, o que, certamente, terá repercussões físicas e psíquicas à pessoa assediada, de interferir significativamente na produção de suas atividades. De modo específico, no âmbito de cenário estudado, a falta de ações mais enérgicas, no sentido da adoção de medidas eficazes para contornar o problema do assédio moral, estão relacionadas à cultura do silêncio e à descrença de que não haverá qualquer punição para o assediador.

Os autores que versam sobre a temática no âmbito da Administração Pública são unânimes em concordar que o problema neste setor é mais complexo do que nas empresas privadas, justamente pelo fato de que a estabilidade oriunda do cargo público pode ensejar o assédio moral a um subordinado e vice-versa. Os abusos de poder podem ser frequentes, expresso na distribuição de cargos, número de assessores, entre outros e em casos de dificuldades com o superior hierárquico direto, se torna difícil a defesa, pois a burocracia dificulta o acesso ao escalão superior.

Algumas observações do estudo merecem atenção. Em primeiro lugar, conforme discutido na exposição dos procedimentos metodológicos, a amostra utilizada envolveu a sede do Tribunal de Justiça de Goiás e as comarcas de Goiânia e Aparecida de Goiânia. Novas pesquisas poderiam buscar envolver às demais comarcas, sob a jurisdição da instituição em pesquisa. Como também, estender-se aos demais órgãos da Administração de Pública de Goiás, a fim de testar se resultados diferentes poderiam ser encontrados. Os resultados da presente pesquisa podem ser considerados um embrião para pesquisas futuras nesta área,

principalmente em relação estudo da percepção dos servidores do que seja assédio, o que explica a baixa participação dos sujeitos pesquisados em se pronunciarem a respeito quando foram solicitados a opinarem se a instituição adotou medidas para solucionar seu caso de assédio moral.

As publicações referentes ao assédio moral no trabalho são, em linhas gerais, incipientes, com pouca discussão no contexto nacional, nos níveis de Mestrado e Doutorado, principalmente em referência à Ciência da Administração. O maior respaldo advém de outras áreas do conhecimento, de modo especial da Psicologia, Saúde, Medicina do Trabalho, Psicologia, Sociologia, Direito, entre outras, com abrangência mais específica e predominantemente no contexto das empresas privadas. Fato este considerado limitador na realização desta pesquisa. Prova é que, durante todo o tempo destinado a esta pesquisa, somente 11 (onze) apresentavam abordagens do assédio moral nas relações de trabalho, no contexto da Gestão Pública, com destaque para a área de Direito, com foco direcionado para investigação sobre sentenças/processos procedentes verificados na Justiça do Trabalho. Portanto, a importância da ampliação das discussões acerca da temática configura-se na comprovação da análise dos estudos de revisão integrativa da literatura expostos no artigo 1.

Em relação à pesquisa empírica, que analisou o assédio moral no trabalho e seu impacto afetivo na percepção dos servidores do Tribunal de Justiça de Goiás, os resultados expressos nas escalas EP-AMT e EIA- AMT mostraram que, embora o assédio moral tenha sido pouco percebido pelos participantes e que o impacto afetivo produzido nos sujeitos da pesquisa tenha sido baixo, em todas as dimensões dos instrumentos foram encontradas evidências que sinalizam algum tipo de manifestação de assédio no trabalho entre os participantes. Isto porque, a escala utilizada na presente pesquisa avaliou apenas assédio descendente, o que não se pode afirmar, categoricamente, que o índice geral de assédio é baixo na instituição pesquisada

Deduz-se pela necessidade do desenvolvimento de estratégias, que visem prevenir os impactos que o assédio moral pode causar nos servidores públicos na instituição investigada, com a recomendação de novos estudos criando um instrumento que incorpore os demais tipos de assédio, que seja validado e aplicado em instituições públicas.

Assim, algumas sugestões podem ser adotadas na instituição, a exemplo da implementação de programa de prevenção, proteção, informação, formação, segurança contra as práticas de assédio moral. Seria interessante que a DRH criasse uma comissão composta por uma equipe multidisciplinar, com competências e habilidades para avaliar os fatores psicossociais, identificar e determinar os problemas para constatar se de fato o problema

caracteriza-se como assédio moral, informar e sensibilizar o conjunto dos funcionários acerca dos danos e agravos a saúde em consequência do assédio moral, elaborar política de relações interpessoais, difundir os resultados das práticas preventivas para o conjunto dos servidores de sua área de abrangência. Além de promover treinamentos e palestras com certa assiduidade sobre o assunto para todos os servidores e, de modo especial, aos que exercem cargos de chefia.

Ressalta-se que a pesquisa desperta a atenção para a necessidade de desenvolvimento de estudos brasileiros que busquem a construção e validação de escalas voltados para a prática do assédio moral, haja vista que os métodos quantitativos para a identificação do assédio moral no trabalho por meio de questionários ou escalas apreendem mais facilmente a ocorrência deste fenômeno do que quando se tem que descrever verbalmente ou por escrito, especialmente as escalas utilizadas na presente pesquisa.

A esse respeito há de se concordar com as autoras Martins e Ferraz (2011), responsáveis pela validação da EP-AMT e EIA-AMT no cenário Brasileiro, ao reforçarem que, na avaliação dos impactos afetivos resultantes das relações de trabalho, na percepção dos trabalhadores, as pesquisas realizadas no país vêm adotando a análise qualitativa, fundamentadas em análise de conteúdo e estudos de caso, e rechaçam as apreciações aceitas pelo estudo quantitativo, considerando que a existência de instrumentos de medida válidos e fidedignos contribuiriam para o estudo das relações entre este fenômeno e outras variáveis.

Para concluir, pode-se dizer que este estudo não teve a pretensão de apresentar uma versão determinante sobre o tema, até mesmo pelas limitações de ordem metodológica e temporal, tendo em vista tratar-se de um assunto polêmico e complexo e que exige maior disponibilidade na realização da pesquisa. Ressalta-se que a escassez de pesquisas empíricas em instituições públicas dificultou a análise dos dados. Não foi encontrado resultados em instituições públicas. E o assédio pode ser diferente nos dois tipos de organizações.

Tem-se a convicção de que os resultados apresentados na pesquisa exigem a continuidade desses estudos, principalmente em face dos altos índices de ações relativas à incidência do assédio moral nas relações empregatícias que são ajuizadas na Justiça do Trabalho.

## REFERÊNCIAS

- ALBANAES, P.; RODRIGUES, K. J. R.; PELLEGRINI, P. G. et al. Intervenção em grupo de apoio psicológico a trabalhadores vítimas de assédio moral. **Revista de Psicologia**, v. 35, n.1, p. 61-96, 2017.
- ALKIMIM, M. A. **Assédio moral na relação de emprego**. 7. ed. Curitiba: Juruá, 2013.
- ALMEIDA, G. N. **Assédio moral no serviço público: uma revisão sobre as implicações na saúde dos trabalhadores e o aporte normativo brasileiro**. 2011. 44f. Monografia (Especialização em Gestão do Trabalho e Educação na Saúde) – Departamento de Saúde Coletiva, Centro de Pesquisas Aggeu Magalhães, Fundação Oswaldo Cruz, Recife/PE, 2011.
- ANDRADE, C.B.; ASSIS, S. G. Assédio moral no trabalho, gênero, raça e poder: revisão de literatura. **Rev Bras Saude Ocup**; v. 43, p. 1-13, 2018.
- ANTUNES, J. Assédio moral no trabalho: revendo a evidência. **Psicologia, Saúde & Doenças**; v.18, n.3, p.669-680; 2017.
- ARANHA, R.; SANTOS, R.; BRASILEIRO, M. E. Assédio moral: como afeta a qualidade de vida do trabalhador? **Revista Eletrônica de Enfermagem do Centro de Estudos de Enfermagem e Nutrição** [serial on-line], v.2, n.2, p.1-15, jan-jul 2013. Disponível em: <<http://www.ceen.com.br/revistaeletronica>>. Acesso em: 19 nov. 2018.
- ARAÚJO, D. M. **Impactos do assédio moral organizacional no serviço público**. Conteúdo Jurídico, Brasília-DF. jan. 2019. Disponível em: <<http://www.conteudojuridico.com.br/?artigos&ver=2.591620&seo=1>>. Acesso em: 19 maio. 2019.
- ARENAS, M. V. S.; PICCININI, V. C. Assédio Moral no Trabalho: Um Estudo Exploratório no Setor Público. **Revista de Administração e Negócios da Amazônia**, v.4, n.3, P. 291-303, set./dez. 2012.
- ÁVILA, R. P. As consequências do assédio moral no ambiente de trabalho. 2008. 158p. Dissertação (Mestrado em Direito) - Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa, Universidade de Caxias do Sul. Caxias do Sul/RS.
- BARRETO, M. **Violência, saúde e trabalho** (uma jornada de humilhações). São Paulo: Educ, 2006.
- BARRETO, M.; FREITAS, M. E.; HELOANI, R. **Assédio moral no trabalho**. São Paulo: Cengage, 2009.
- BARRETO, M.; HELOANI, R. Violência, saúde e trabalho: a intolerância e o assédio moral nas relações laborais. **Serv. Soc. Soc.**, São Paulo, n. 123, p. 544-561, jul./set. 2015.
- BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria-Executiva. Subsecretaria de Assuntos Administrativos. **Assédio: violência e sofrimento no ambiente de trabalho: assédio moral**. Brasília: Ministério da Saúde; 2009. (Série F. Comunicação e educação em saúde).

\_\_\_\_\_. Ministério do Trabalho e Emprego. **Núcleos de Promoção da Igualdade de Oportunidade e de Combate à Discriminação no Trabalho**. Brasília: MTE, Assessoria Internacional, 2010.

\_\_\_\_\_. Senado Federal. **Código Penal de 1940**. Brasília: Senado Federal, 2008.

\_\_\_\_\_. Ministério Público Federal. Ouvidoria. Relatório de gestão 2014-2018. Brasília: MPF, 2018. Disponível em: <<http://www.mpf.mp.br/para-o-cidadao/ouvidoria/relatorios>>. Acesso em: 29 abr. 2019.

CAMARA, R. A.; MACIEL, R. H.; GONÇALVES, R. C. Prevenção e combate ao assédio moral entre servidores públicos do estado do Ceará. **Rev Bras Saúde Ocup.** v.37, n. 126, p.243-55, 2012.

CARDOSO, G. A.; ALMEIDA, V. H. Assédio moral na administração pública: uma visão crítica da jurisprudência brasileira. **Revista Eletrônica do Curso de Direito da UFSM**, v. 11, n. 1, p. 320-47, 2016. Disponível em: <[www.ufsm.br/redevistadireito](http://www.ufsm.br/redevistadireito)>. Acesso em: 28 dez.

CARDOSO, G. A.; ALMEIDA, V. H. Assédio moral na administração pública: uma visão crítica da jurisprudência brasileira. **Rev. Eletrônica do Curso de Direito da UFSM**, v. 11, n. 1, p. 320-47, 2016. Disponível em: <[www.ufsm.br/redevistadireito](http://www.ufsm.br/redevistadireito)>. Acesso em: 28 dez. 2018.

CUGNIER, J. S. **Gestão de pessoas, prevenção e combate ao assédio moral em uma organização com indícios de ser saudável**. 2016. 439f. Tese (Doutorado em Psicologia) - Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Centro de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis/SC.

ESTADO DE GOIÁS. **Lei nº 10.460, de 22 de fevereiro de 1988**. Estatuto dos Funcionários Públicos Civis do Estado de Goiás e de suas Autarquias. Disponível em: <<http://www.ufr.br/ouvidoria/index.php/artigos?download=2:assedio-moral>>. Acesso em: 11 abr. 2019.

\_\_\_\_\_. **Lei 18.456, de 30 de abril de 2014**. Dispõe sobre prevenção e punição de assédio moral na administração estadual. Disponível em: <[http://www.gabinetecivil.go.gov.br/leis\\_ordinarias/2014/lei\\_18456.htm](http://www.gabinetecivil.go.gov.br/leis_ordinarias/2014/lei_18456.htm)>. Acesso em: 2 abr. 2016.

\_\_\_\_\_. Poder Judiciário. Tribunal de Justiça de Goiás. Diretoria de Recursos Humanos. **Informação nº0013/2019**. Goiânia: DRH, 2019.

\_\_\_\_\_. Sindicato dos Servidores e Serventuários da Justiça do Estado de Goiás – Sindjustiça. **Combate ao assédio moral no Judiciário é tema de campanha do SINDJUSTIÇA**. Disponível em: <<https://sindjustica.com/2017/07/25/sindjustica-lanca-campanha-em-combate-ao-assedio-moral-no-trabalho/>>. Acesso em: 26 abr. 2019.

EVANGELISTA, M. S.; FAIMAN, C. J. S. Assédio moral no trabalho: abordagens ao tema pela academia, por sindicatos. **Saúde, Ética & Justiça**. v.20, n.2, p.43-56, 2015.

FERRAZ, A. M. S. **Assédio moral no trabalho: relações com bases de poder do supervisor, autoconceito profissional e satisfação no trabalho**. 2009. 151f. Dissertação (Mestrado em Psicologia aplicada) – Program de Pós-graduação em Psicologia. Universidade Federal de Uberlândia. Uberlândia/MG.

FERREIRA, J. M. S. **Gestão do trabalho e assédio moral em uma instituição pública de ensino superior**. 153f. Dissertação (Mestrado em Gestão Social, Educação e Desenvolvimento Local) – Centro Universitário UNA, Belo Horizonte/MG, 2013.

FREIRIA, D. I. S. **Assédio moral no serviço público. Ocorrência e adoecimento em uma universidade federal**. 2018. 99f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Federal da Fronteira Sul. Chapecó/SC.

FREITAS, M. E.; HELOANI, R.; BARRETO, M. **Assédio moral no trabalho**. São Paulo: Ed. Cengage, 2008.

GALLO, R. C. **Assédio moral no trabalho na perspectiva sindical**. 2016. 90f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Pró-Reitoria Acadêmica. Faculdade Potiguar, Natal/RN.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

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

GUIMARÃES, C. A. Desvelando consequências do assédio moral: a voz do assediado. 2013. 154f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Fundação Pedro Leopoldo (FPL), Pedro Leopoldo/MG.

HAIK, R. C. O assédio moral no serviço público e a sua prova em juízo. **Publicações da Escola da AGU**. v. 9, n.2, p.333-364, 2017.

HELOANI, R. Assédio moral: ultraje a rigor. **R. Direitos, trabalho e política social**, Cuiabá, v. 2, n. 2, p. 29-42, jan./jun. 2016.

HELOANI, R. Assédio moral: ultraje a rigor. **R. Direitos, trabalho e política social**, Cuiabá, v. 2, n. 2, p. 29-42, jan./jun. 2016.

HIRIGOYEN, Marie-France. **Assédio moral: a violência perversa no cotidiano**. Tradução Maria Helena Kühner. 8. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2015.

HIRIGOYEN, Marie-France. **Mal estar no trabalho: redefinindo o assédio moral**. Tradução de Rejane Janowitz. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora Bertrand do Brasil, 2005.

JACOBY, A. R.; FALCKE, D.; LAHM, C. R. et al. Assédio moral: uma guerra invisível no contexto empresarial. **Rev. Mal- Estar Subj**. v.9, n.2, p. 619-45, 2009.

JESUS, C. S. **O papel da gestão de pessoas na prevenção e no combate ao assédio moral na estrutura governamental**. 2009. 31p. Artigo científico (Especialização em gestão pública) - Universidade de Brasília – UnB, Brasília/DF.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia do trabalho científico**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LORENTZ, C. N.; LIMA, L. C.; MAESTRO FILHO, A. D. Assédio moral nas organizações: impactos e o papel dos profissionais de recursos humanos. **Publ. UEPG Ci. Soc. Apl.**, Ponta Grossa, v.23, n.2, p.161-173, jul./dez. 2015.

MACIEL, R. H.; GONÇALVES, R. C. **Assédio Moral é crime. Denuncie!** Fortaleza: Sindicato dos Trabalhadores no Serviço Público Estadual do Ceará; 2009. Disponível em: <[http://assediomoral.org/IMG/pdf/Cartilha\\_sobre\\_Assedio\\_Moral\\_Ceara.pdf](http://assediomoral.org/IMG/pdf/Cartilha_sobre_Assedio_Moral_Ceara.pdf)>. Acesso em: 23 abr. 2019.

MARAZZO, L. M. **Estudo do assédio moral nas organizações e seus impactos**. 2016. 86f. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) – Escola de Engenharia, Universidade Federal Fluminense, Niterói/RJ.

MARQUES, M. R. S. **Assédio moral**. Artigo, 2010. Disponível em: Disponível em: <<http://www.ufr.br/ouvidoria/index.php/artigos?download=2:assedio-moral>>. Acesso em: 11 maio. 2019.

MARTINHO FILHO, A.; SIQUEIRA, M.V.S. assédio moral e gestão de pessoas: uma análise do assédio moral nas organizações e o papel da área de gestão de pessoas. **RAM – Revista De Administração Mackenzie**. v.9, n. 5, p. 11-34, 2008.

MARTINS, M. C. F.; FERRAZ, A. M. S. Propriedades psicométricas das escalas de assédio moral no trabalho – percepção e impacto. **Psico-USF**, v.16, n.2, p. 163-173, mai/ago. 2011.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. Assédio moral nas organizações. In: SIQUEIRA, M. M. M. (org.). **Novas medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2014.

MARTINS, S. P. **Assédio Moral no Emprego**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento, execução e análise**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MATTOS, C. A. C.; PEINADO, A. C. R.; RODRIGUES, A. P.; OLIVEIRA, S. T. S. O assédio moral no serviço público estadual: uma investigação no Estado do Pará. **G&DR**, Taubaté, v.6, n.3, p.50-71, set./dez., 2010.

MENDES, K.D.S.; SILVEIRA, R.C.C.P.; GALVÃO, C.M. Revisão integrativa: método de pesquisa para a incorporação de evidências na saúde e na enfermagem. **Texto & Contexto Enferm**. v.17, n.4, p.758-64, 2008.

MESQUITA, A. A. et al. Assédio moral: impacto sobre a saúde mental e o envolvimento com trabalho em agentes comunitários de saúde. **Revista Psicologia e Saúde**, Campo Grande, v. 9, n. 1, p. 3-17, jan./abr. 2017.

NASCIMENTO, S. M. **Assédio Moral**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

NUNES, T. S. **Assédio Moral no Trabalho**: o contexto dos servidores da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2011.

OLIVEIRA, F. A Clínica da Atividade de Yves Clot e a Função Psicológica do Trabalho. **Revista Diálogos nº 5**. Brasília, dezembro de 2008, p. 56 - 58.

OLIVER, M.; BEHR, S. C. F.; FREIRE, P. I. R. C. S. Assédio moral: uma análise dos acórdãos do tribunal regional do trabalho do Espírito Santo. **REGGE**, São Paulo, v.18, n.1, p. 75-92, jan./mar.; 2011.

RAMOS FILHO, W. Bem-Estar das Empresas e Mal-Estar Laboral: o assédio moral empresarial como modo de gestão de recursos humanos. **Revista Eletrônica do Curso de Direito da Unifacs**, n. 108, jun. 2009. Disponível em: <[www.revistas.unifacs.br/index.php/redu/article/view/702/522](http://www.revistas.unifacs.br/index.php/redu/article/view/702/522)>. Acesso em: 12 maio. 2019.

RODRIGUES, M.; FREITAS, M. E. Assédio moral nas instituições de ensino superior: um estudo sobre as condições organizacionais que favorecem sua ocorrência. **Cad. EBAPE.BR**, v. 12, nº 2, artigo 6, Rio de Janeiro, Abr./Jun. 2014.

RUFINO, R. C. P. **Assédio moral no âmbito da empresa**. São Paulo: LTR, 2011.

SANTOS, E. R. **O dano moral na dispensa do empregado**. São Paulo: Editora LTR, 2015.

SANTOS, M. L. O. **Assédio moral nas relações de trabalho**. 2011. 84 f. Dissertação (Mestrado em Direito Trabalhista) - Universidade do Sul de Santa Catarina, Tubarão, SC.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, E. F.; OLIVEIRA, K. K. M.; ZAMBRONI-DE-SOUZA, P. C. Saúde mental do trabalhador: o assédio moral praticado contra trabalhadores com LER/DORT. **Rev Bras Saúde Ocup.**, v. 36, n.12, p. 56-70, 2011.

SILVA, J. L. A. **Assédio moral no ambiente de trabalho**. 12. ed. Rio de Janeiro: EJ, 2012.

SIQUEIRA, M. M. M. **Novas medidas do comportamento organizacional**: Ferramentas de diagnóstico e gestão. Porto Alegre: Artmed, 2014.

SOARES NUNES, T.; TOLFO, S. R. A dinâmica e os fatores organizacionais propiciadores à ocorrência do assédio moral no trabalho. **Revista de Gestão e Secretariado - GeSec**, São Paulo, v. 4, n. 2, p 90-113, jul./dez. 2013.

SOBOLL, L. A. P.; GOSDAL, T. C. (Org.). **Assédio moral interpessoal e organizacional**: um enfoque interdisciplinar. São Paulo: LTr, 2009.

SOBOLL, L. A. P.; GOSDAL, T. C. (Org.). **Assédio moral interpessoal e organizacional**: um enfoque interdisciplinar. São Paulo: LTr, 2009.



SOBOLL, Lis Andréa. Assédio Moral. In: CATTANI, Antonio D.; HOLZMANN, Lorena (orgs.). Dicionário de trabalho e tecnologia. Porto Alegre: Editora Zouk, 2011.

SOUZA, J. D. **As chefias avassaladoras**. 2. ed. São Paulo: Editora Novo Século, 2011.

VASCONCELOS, Y. L. Assédio moral nos ambientes corporativos. **Cad. EBAPE.BR**, v. 13, n. 4, Artigo 9, Rio de Janeiro, Out./Dez. 2015.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

VIEIRA, C. E. C.; LIMA, F. P. A.; LIMA, M. E. A. "E se o assédio não fosse moral? Perspectivas de análise de conflitos interpessoais em situações de trabalho". **Rev. Bras. Saúde Ocup.**, São Paulo, n. 37, p.256-268, 2012.

ZANETTI, R. **Assédio moral no trabalho**. Florianópolis: E-bock, 2008. Disponível em: <<https://www.amazon.com.br/ASSÉDIO-MORAL-NO-TRABALHO/ebook/.../B07FFBF>>. Acesso em: 19 abr. 2019.

**CENTRO UNIVERSITÁRIO ALVES FARIA - UNIALFA**  
**PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU***  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

**APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)**

Você está sendo convidado (a) para participar, como voluntário (a), em uma pesquisa. Após ser esclarecido (a) sobre as informações, no caso de aceitar fazer parte do estudo, assine ao final deste documento, em duas vias. Uma é sua e a outra é do pesquisador.

**Título do Projeto:** Assédio moral nas relações de trabalho: uma análise da percepção dos servidores de uma Instituição Governamental.

**Pesquisador:** Graziane Muniz Rocha

**Orientadora:** Profa. Dra. Herica Landi de Brito

**Telefone para contato:** (62) xxxxxxxxxxxx

A pesquisa tem como objetivo apresentar uma abordagem acerca do Assédio moral nas relações de trabalho, mediante um estudo de caso dos servidores do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás, com abrangência nas comarcas de Goiânia, Aparecida de Goiânia e sede do Tribunal de Justiça. O foco da pesquisa direciona-se à investigação da desenvolver um estudo de caso, com a finalidade de analisar e descrever a percepção dos servidores do referido tribunal, a respeito da incidência dos casos de assédio moral em suas relações de trabalho, com ênfase nos aspectos profissionais e pessoais. E, ainda, avaliar os impactos afetivos provocados nos servidores por este fenômeno no ambiente laboral.

Ao assinar este termo de consentimento, você concorda em colaborar com a pesquisa, ciente de que não está sujeito a nenhum prejuízo e de que sua identidade será preservada. Tal decisão é totalmente voluntária, e não implica em remuneração. A pesquisa é de cunho acadêmico e não visa nenhuma interferência na vida profissional dos participantes, não havendo qualquer risco para quem se interessa a participar deste estudo. Você é livre para se recusar a participar ou para desistir dele a qualquer momento, sem que isto lhe traga qualquer prejuízo pessoal.

Data: \_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/2019.

\_\_\_\_\_

Pesquisador

Eu, \_\_\_\_\_ abaixo assinado, concordo em participar como voluntário (a) da pesquisa “Assédio moral nas relações de trabalho: uma análise da percepção dos servidores do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás”. Declaro que fui devidamente informado (a) e esclarecido (a) por Graziane Muniz Rocha, sobre os objetivos da pesquisa e dos procedimentos nela envolvidos. Foi-me garantido que posso retirar meu consentimento a qualquer momento, sem que isto leve a qualquer penalidade ou interrupção da minha participação.

\_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/2019.

Nome e Assinatura do sujeito (participante):

**CENTRO UNIVERSITÁRIO ALVES FARIA - UNIALFA**  
**PÓS-GRADUAÇÃO STRICTO SENSU**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

**APÊNDICE B**

**ESCALA DE PERCEPÇÃO DE ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO (EP-AMT) /ESCALA DE  
IMPACTO AFETIVO DO ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO (EIA-AMT)**

**A) EIA-AMT**

<b>Nas frases a seguir, você vai encontrar diversas situações referentes à incidência de dano moral nas relações de trabalho. Marque um (x) na opção que mais se aproxima de sua percepção em relação a esta ocorrência no seu ambiente de trabalho, considerando a seguinte escala:</b>						
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
<b>Nunca ou quase nunca</b>	<b>Menos de 1 vez ao mês</b>	<b>Ao menos 1 vez ao mês</b>	<b>Mais de 1 vez ao mês</b>	<b>Ao menos 1 vez p semana</b>	<b>Várias vezes por semana</b>	<b>Uma ou mais vezes ao dia</b>

<b>Itens</b>	<b>Resposta</b>						
	1	2	3	4	5	6	7
1. Foi criticado pelo chefe.							
2. Seu chefe evitou falar com você, mandando recados através de outros.							
3. Seu chefe evitou ou impediu que você se comunicasse normalmente com o grupo.							
4. Seu chefe lhe ameaçou sem motivos.							
5. Seu chefe deixou de lhe atribuir tarefas.							
6. Seu chefe duvidou de sua responsabilidade ou capacidade profissional.							
7. Seu chefe disse que você está louco(a) ou desequilibrado(a) psicologicamente.							
8. Seu chefe falou sobre você coisas que prejudicaram sua imagem.							
9. Seu chefe lhe discriminou com relação aos seus colegas de trabalho.							
10. Seu chefe não respeitou seu conhecimento ou sua experiência de trabalho.							
11. Seu chefe lhe acusou de não se adaptar ao grupo de trabalho.							
12. Seu chefe lhe acusou de cometer erros que antes não cometia.							
13. Seu chefe não lhe deixou falar em reuniões ou lhe interrompeu quando você estava falando.							
14. Seu chefe já lhe xingou usando palavrões ou expressões humilhantes.							
15. Seu chefe não respondeu às suas perguntas verbais ou escritas.							
16. Seu chefe recusou suas propostas antes mesmo de ouvi-las.							
17. Seu chefe não lhe atribuiu tarefas importantes ou que poderiam destacá-lo.							
18. Seu chefe lhe considerou o culpado por erros que os outros cometeram							
19. Seu chefe revirou seus pertences.							
20. Seu chefe evitou sentar-se ao seu lado.							
21. Seu chefe imitou seus gestos, palavras ou comportamentos em tons humilhantes ou de gozação.							
22. Seu chefe olhou para você com desprezo.							
23. Seu chefe o ignorou em questões ou decisões que dizem respeito a sua área de trabalho.							
23. Seu chefe o ignorou em questões ou decisões que dizem respeito a sua área de trabalho.							
24. A empresa não deu atenção às suas queixas de assédio							

## B) EIA-AMT

Para completar esta pesquisa, solicito que você responda a novas questões. Algumas frases são iguais às que você já respondeu anteriormente. Mesmo assim, solicito que você marque um (x) na opção que corresponde ao sentimento, ou melhor, ao impacto afetivo que cada situação possa ter lhe provocado. Considere a seguinte escala:

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>Nada humilhado</b>	<b>Um pouco humilhado</b>	<b>Humilhado</b>	<b>Muito humilhado</b>

<b>Itens</b>	<b>Respostas</b>			
1. Seu chefe evitou falar com você, mandando recados pelos outros.	1	2	3	4
2. Seu chefe passou-lhe tarefas abaixo do seu nível de conhecimento.	1	2	3	4
3. Seu chefe deixou de atribuir tarefas a você.	1	2	3	4
4. Seu chefe duvidou de sua responsabilidade ou capacidade.	1	2	3	4
5. Seu chefe o acusou de não se adaptar ao grupo de trabalho.	1	2	3	4
6. Seu chefe o acusou de cometer erros que antes não cometia.	1	2	3	4
7. Seu chefe fez comentários maliciosos sobre você ou sobre sua forma de vida.	1	2	3	4
8. Seu chefe não respondeu às suas perguntas verbais ou escritas.	1	2	3	4
9. Seu chefe o considerou culpado por erros que outros cometeram.	1	2	3	4
10. Seu chefe mexeu em seus pertences.	1	2	3	4
11. Seu chefe imitou seus gestos, palavras ou comportamentos em tons humilhantes ou de deboche.	1	2	3	4
12. Seu chefe passou informações erradas a você.	1	2	3	4
13. A empresa não deu atenção a suas queixas de assédio.	1	2	3	4

**Para concluir, solicito a sua atenção em responder a seguinte questão:**

- 1) A instituição adotou medidas para solucionar seu caso de assédio moral? Caso positivo, quais foram estas medidas?

---



---



---



---



---



---

APÊNDICE C - Ofício N 01/2019

Aparecida de Goiânia, 06 de maio de 2019.

Senhora Diretora,  
Lilian Ferreira Leal de Moraes Couto  
Diretora de Recursos Humanos  
Tribunal de Justiça do Estado de Goiás

Senhora Diretora,

Pelo presente, a fim de instruir pesquisa científica que visa analisar a incidência do assédio moral no trabalho, bem como seu impacto afetivo no âmbito do Poder Judiciário do Estado de Goiás, para fins de Mestrado, solicito as seguintes informações:

- 1- Existe algum documento/resolução que trata sobre o assunto no TJGO?
- 2 - Quem é o responsável em resolver estas questões nas unidades do TJGO?
- 3- Quais são as medidas adotadas pelo responsável para resolver os casos de assédio moral?
- 4- É comum a realização de reuniões, treinamentos ou outras medidas para tratar tais situações?
- 5 – Existem sugestões ou ações a serem implantadas por parte do TJGO para desenvolver estratégias a fim de solucionar ou coibir as práticas de assédio moral?

Ademais, informo que sou servidora de carreira deste poder, contemplada pela bolsa da EJUG e atualmente lotada na 4ª Vara Criminal da comarca de Aparecida de Goiânia. Esclareço que a presente pesquisa visa contribuir para melhorias no ambiente de trabalho e consequente melhora na produtividade dos servidores.

Respeitosamente,

Graziane Muniz Rocha  
Escrevente Judiciário

APÊNDICE C1 - Ofício N 01/2019

Aparecida de Goiânia, 06 de maio de 2019.

Senhora Presidente,  
Rosângela Alencar  
Sindicato dos Servidores e Serventuários da Justiça do Estado de Goiás - Sindjustiça  
Goiânia/GO

Senhora Presidente,

Pelo presente, a fim de instruir pesquisa científica que visa analisar a incidência do assédio moral no trabalho, bem como seu impacto afetivo no âmbito do Poder Judiciário do Estado de Goiás, para fins de Mestrado, solicito as seguintes informações:

- 1- Existe algum documento/resolução que trata sobre o assunto no TJGO?
- 2 - Quem é o responsável em resolver estas questões nas unidades do TJGO?
- 3- Quais são as medidas adotadas pelo sindicato relacionadas aos casos de assédio moral?
- 4- É comum a realização de reuniões, treinamentos ou outras medidas para tratar tais situações?
- 5 – Existem sugestões ou ações a serem implantadas para desenvolver estratégias a fim de solucionar ou coibir as práticas de assédio moral?

Ademais, informo que sou servidora de carreira deste poder, contemplada pela bolsa da EJUG e atualmente lotada na 4ª Vara Criminal da comarca de Aparecida de Goiânia. Esclareço que a presente pesquisa visa contribuir para melhorias no ambiente de trabalho e consequente melhora na produtividade dos servidores.

Respeitosamente,

Graziane Muniz Rocha  
Escrevente Judiciário

**ANEXOS****PODER JUDICIÁRIO**

Tribunal de Justiça do Estado de Goiás  
Diretoria de Recursos Humanos

**INFORMAÇÃO Nº 013/2019**


A vista da solicitação da servidora Graziane Muniz Rocha, Escrevente Judiciário da Comarca de Aparecida de Goiânia, sobre assédio moral, informo que a Lei nº 18.456, de 30 de abril de 2014, dispõe sobre a prevenção e a punição de assédio moral no âmbito da Administração estadual do Estado de Goiás.

Ademais, no âmbito do TJGO existe a Comissão de Sindicância, instituída pela Portaria nº 09/2019 e a Comissão Permanente de Processo Disciplinar, instituída pelo DJ nº 250/2019.

Cabe ainda ressaltar que, a Divisão de Atendimento ao Servidor, unidade desta Diretoria, encontra-se à disposição para orientar magistrados e servidores. E, também a Ouvidoria possui um canal de comunicação que pode auxiliar o público externo e interno em suas manifestações.

Atenciosamente,

Goiânia/GO, 15 de maio de 2019.

  
Lillian Ferreira Leal de Moraes Couto  
Diretora de Recursos Humanos

## Comunicação - Sindjustiça

Bom dia Graziane,  
Somos gratos por Vosso Contato.  
Em resposta à sua solicitação, informamos que o Sindjustiça como entidade representativa dos servidores do Judiciário, lançou campanha de combate ao assédio moral no trabalho.  
<https://sindjustica.com/2017/07/25/sindjustica-lanca-campanha-em-combate-ao-assedio-moral-no-trabalho/>

### Combate ao assédio moral no Judiciário é tema de campanha do SINDJUSTIÇA | SINDJUSTIÇA GO

Pressão excessiva, humilhações, brincadeiras de mau gosto, ameaças, discriminação, muitas vezes na frente dos colegas. Essas são algumas das práticas mais comuns de assédio moral, que têm consequências desastrosas para o trabalhador. Por isso, como entidade representativa dos servidores do Judiciário, o SINDJUSTIÇA lança campanha de combate ao assédio moral no trabalho.

[sindjustica.com](http://sindjustica.com)

Esta é uma ação contínua que rememoramos com maior ênfase periodicamente. A ação do sindicato visa orientar os servidores que são vítimas ou testemunhas de assédio moral sobre como denunciar situações dessa natureza. Para isso, o sindicato orienta que sejam anotadas, com detalhes, possíveis situações constrangedoras vivenciadas, para posterior tomada de providências.

Segue legislação que trata sobre o assunto:  
- LEI Nº 18.456, DE 30 DE ABRIL DE 2014.

Dispõe sobre a prevenção e a punição de assédio moral no âmbito da Administração estadual e dá outras providências.

Em nosso estado de Goiás, foi aprovada a Lei Estadual nº 18.456, de 30 de abril de 2014. A Lei estadual veda a prática de assédio moral não apenas no Poder Executivo, mas abrange, inclusive, o Poder Judiciário, Legislativo, Ministério Público e Tribunais de Contas. De modo semelhante ao que já foi apresentado, os art. 2º e 3º da lei explicitam o que se considera assédio moral.

A lei também se preocupou em deixar claro a punição ao assediador (art. 5º), no mesmo sentido do que já foi aqui tratado.

Mais importante que a punição, é a conscientização e prevenção, é existir mecanismos céleres e objetivos de apuração das faltas, bem como capazes de, provisória e definitivamente, retirarem o servidor assediado daquele local de trabalho, já durante o processo de apuração, existindo indícios de materialidade. Ao fazê-lo, resguarda-se a saúde do servidor, evita-se que tal prática degrade o ambiente de trabalho e, também, evita-se que a Administração Pública possa ser responsabilizada civilmente por sua eventual omissão. Em suma, atende-se ao interesse público, macro princípio do Direito Administrativo.

No Tribunal de Justiça do Estado de Goiás no âmbito de competência para apuração e denúncia é a Corregedoria Geral de Justiça o órgão a ser acionado.

Sempre que acionado o Sindjustiça apura da veracidade prévia dos fatos, se realmente caracteriza assédio moral ou se trata de ato isolado seja na coletividade ou a alguém especificamente.



Quando se trata de assédio moral entre colegas de trabalho seja na horizontal ou vertical buscamos a conciliação entre as partes esclarecendo dos males e consequências desta prática.

Já quando se trata de assédio moral entre magistrado e servidor orientamos o servidor dos procedimentos, das consequências e prováveis retaliações. Agindo com transparência fazemos a defesa / denúncia desde o acolhimento das provas até o acompanhamento junto ao CNJ se necessário. Como resultado já conseguimos provar prática criminosa a ponto de suspensão de magistrado tanto por efeito de decisão da CGJ quanto do CNJ. Sempre buscamos preservar o ser humano acima de tudo e desta feita não fazemos divulgações quaisquer do assunto resguardando a privacidade dos colegas.

Este e-mail foi respondido conjuntamente entre os Departamentos Jurídico e de Comunicação do Sindjustiça.

Estamos à disposição se necessário for para maiores esclarecimentos.

A seu dispor,

Comunicação - Sindjustiça

---

De: Graziane Muniz Rocha <[gmrocha@tigo.ius.br](mailto:gmrocha@tigo.ius.br)>

Enviado: segunda-feira, 6 de maio de 2019 17:22

Para: grazianemuniz

Assunto: solicita informações

...