



O assédio moral no serviço público estadual: uma investigação no Estado do Pará

Carlos André Corrêa de Mattos¹
Ana Cleide Risuenho Peinado²
Auriana Pantoja Rodrigues³
Sheila Tatiana Santana de Oliveira⁴

Resumo

Nas últimas décadas, a preocupação com as manifestações do assédio moral assumiram destaque nos estudos científicos, em especial nas ciências sociais aplicadas. Provavelmente, esta é uma das formas de violência menos declarada, porém não menos cruel. Este artigo tem por objetivo identificar as formas mais comuns de manifestação do fenômeno na administração pública estadual no Estado do Pará. O estudo, classificado como exploratório, descritivo, *ex pos fatos*, adotou abordagem quantitativa, utilizando técnicas de estatística descritiva e multivariada (AFE) para interpretar os resultados do trabalho de campo. A amostra foi composta por 119 entrevistados com abordagem não probabilística por acessibilidade. Os resultados indicaram como formas principais a atribuição excessiva de novas tarefas e a contestação sistemática de todas as decisões das vítimas. A análise fatorial indicou a presença de seis fatores subjacentes denominados como marginalizar, desqualificar, desacreditar, intimidar, agredir e vexar. Compreender essas formas de manifestação pode fundamentar

Recebimento: 28/8/2009 • Aceite: 22/12/2009

¹ Administrador, Mestre em Gestão e Desenvolvimento Regional. Doutorando em Ciências Agrárias da Universidade Federal Rural da Amazônia. End: Av. Presidente Tancredo Neves, 2501, Montese. Cep: 66.077-530, Belém, Pará, Brasil E-mail: carlosacmattos@hotmail.com.

² Administradora, Universidade da Amazônia.

³ Administradora, Universidade da Amazônia.

⁴ Administradora, Universidade da Amazônia.

estratégias de combate e prevenção, contribuindo para um ambiente de trabalho mais saudável, justo e construtivo.

Palavras-chave: Assédio moral; violência organizacional; administração pública; Estado do Pará.

Moral harassment in public service: an investigation in the State of Pará

Abstract

In the last decades, the concern on moral harassment has been highlighted in scientific studies, especially in the social sciences fields. This is a less opened form of violence, but not less cruel whatsoever. This article aims to identify the most common manifestations of the phenomena in the public administration on the state of Pará. The study, classified as exploratory and descriptive has a quantitative approach, using multi-varied and descriptive statistics techniques to read and understand the results of the field research. The sample was composed by 110 interviewees with a non probabilistic approach. The results indicated as a main stream the excessive load of new tasks and the systemic contestation of all the victims' decisions. The fact analysis indicated 6 paramount factors, named as marginalizing, disqualifying, discrediting, intimidating, attacking and humiliating. Understanding these forms unable us to base prevention and combat strategies, contributing to a healthier, more positive and fair working atmosphere.

Keywords: Harassment; violence organization; public administration; State of Pará.

Introdução

A manifestação do assédio moral e suas repercussões individuais e organizacionais têm despertado a atenção de inúmeros pesquisadores nas mais variadas áreas do conhecimento e em todos os continentes do planeta. Os reflexos dessa prática que se instala veladamente nos ambientes organizacionais, já abrangem estudos que se estendem desde à Psicologia, Sociologia, Medicina, Administração até o Direito, assumindo, cada vez mais, um caráter interdisciplinar.

Hirigoyen (2002, p.17) define o assédio moral como “qualquer conduta abusiva (gesto, palavra, atitude...) que atente, por sua repetição ou sistematização, contra a dignidade ou integridade psíquica ou física de uma pessoa, ameaçando seu emprego ou degradando o clima de trabalho”. Quando a violência origina-se de superiores hierárquicos ou colegas de trabalho, de forma constante, levando a destruição da auto-estima da vítima, manifesta-se o assédio moral.

Notoriamente, as organizações não possuem um fim nelas mesmas, ao contrário são constituídas para alcançar objetivos. A origem etimológica da palavra advém do grego *organon* que significa ferramenta ou instrumento para a obtenção da meta, da tarefa e do propósito. Essa instrumentalidade manifesta-se claramente desde as primeiras organizações formalmente estabelecidas, por ocasião da construção das pirâmides, impérios e armadas, entre outros (MORGAN, 1996).

O assédio moral sempre existiu como a forma de violência mais velada das organizações humanas. Contudo os estudos organizacionais nesta área iniciam-se com consistência científica a partir da década de 90 pela constatação de práticas psicológicas violentas no ambiente de trabalho, que produzem efeitos destrutivos reduzindo a produtividade, aumentando o absenteísmo e promovendo vários danos psicológicos em suas vítimas (FREITAS, 2001; FAVORETO et al, 2007).

O assédio moral não escolhe diretamente a uma classe, raça, sexo ou credo, parte tanto de superiores hierárquicos, quanto de colegas de trabalho. Uma questão parece fundamental na compreensão do fenômeno, é a capacidade do assediador em promover repetidamente situações que, de maneira humilhante ou vexatória, destruam a auto-estima das vítimas, reduzindo progressivamente sua capacidade de defesa, eliminando um candidato real ou potencial na disputa de aumentos salariais, promoções futuras, ou ainda, simplesmente, por inveja do agressor para com sua vítima.

Bandeira (2002, p.5) reforça:

O ponto de partida do assédio moral é o abuso de poder que, conforme Hirigoyen (2002) é usado para mascarar fragilidades e inseguranças do agressor. A bem dizer, não é somente a ambição pelo poder, mas também um prazer mórbido que mobiliza o agressor a iniciar seu assédio: ele nega completamente a identidade de sua vítima, ignorando e desprezando seu lado humano, o direito de ser sujeito.

A necessidade premente de conhecer o assédio moral em todas as suas dimensões apresenta-se como principal estratégia para combatê-lo. Há necessidade de aprofundar os estudos quanto ao fenômeno, por diversos motivos. Na União Européia, o assédio moral atinge 9% dos trabalhadores, aproximadamente 13 milhões de pessoas (Bandeira, 2002; Garcia, 2004); estudos da OIT - Organização Internacional do Trabalho (2006) - relatam que a violência no trabalho aumenta em todo mundo e em alguns países alcança níveis de epidemia. O mesmo estudo adverte para perdas milionárias com absenteísmo e licenças médicas.

Hirigoyen (2002), Bandeira (2002), Spacil, Rambo e Wagner (2004) e Carmo e Morikoshi (2006) concordam ao afirmar que o assédio moral no serviço público se manifesta de forma mais freqüente, principalmente em função da impossibilidade do desligamento do empregado, a exceção de falta grave ou por vontade própria. Desta forma, principal objetivo aqui é identificar as principais manifestações do assédio moral na administração pública estadual no Estado do Pará, respondendo ao questionamento: quais formas de assédio moral são freqüentes entre servidores públicos estaduais?

Entretanto, ao analisar as muitas formas possíveis de assédio moral, a questão é como avaliar as manifestações e decidir quais são as formas subjacentes mais presentes? Para esta pergunta, de maneira geral, há uma grande subjetividade, possibilitando variadas respostas. Para minimizar esta peculiaridade, optou-se pela utilização de estatística multivariada com o emprego da técnica da Análise Fatorial Exploratória (AFE), como forma de identificar os fatores presentes, porém não revelados pelo estudo das variáveis de forma individualizada.

A estrutura adotada neste estudo seguiu seis seções.

A **Introdução**, primeira seção, apresenta o tema, o problema e os objetivos da pesquisa. Na segunda e terceira seção serão

apresentadas as principais teorias que forneceram o suporte teórico para o trabalho e versaram sobre a origem e manifestações do **assédio moral**. Na quarta seção, **Materiais e Métodos** estão dispostos, são os procedimentos metodológicos adotados ao longo da pesquisa. A quinta seção apresenta os **Resultados** do trabalho de campo e tratamento dos dados. Em seguida, na sexta e última seção, são apresentadas as **Considerações Finais** do estudo.

Assédio moral: estudos; origens e evolução

Leymann (1993), *apud* Helonai (2004), desenvolveu os primeiros estudos relacionados ao assédio moral no local de trabalho pesquisando grupos de trabalhadores na Suécia. A pesquisa indicou uma forma de conduta comportamental violenta presente de formas diferentes, porém manifestada em diversos grupos de trabalho. Esse processo, que classificou como *psicoterror*, caracterizava-se por um comportamento coercitivo exercido pela comunicação hostil, partindo sempre de um indivíduo ou de um grupo de indivíduos que era capaz de colocar sua vítima em posição de fraqueza psicológica.

Em decorrência dos estudos de Leymann (1993) surgiu a expressão que se generalizou na Europa para definir o ataque psicológico e grosseiro à vítima, denominado de *Mobbing*. Etimologicamente originário da palavra *mob*, que traduzida para o português relaciona-se à ação de horda, bando ou plebe pelas características de rusticidade e grosseria no ataque à vítima. Para Leymann (*apud* Hirigoyen, 2002, p.77) “o mobbing consiste em manobras hostis freqüentes e repetidas no local de trabalho, visando sistematicamente uma pessoa [...] provém de um conflito que degenera. É uma forma grave de estresse psicossocial”.

Hirigoyen (2002) destaca que a expressão *mobbing*, provavelmente, foi utilizada pela primeira vez na década de 1960, pelo etnólogo Konrad Lorenz, ao relatar a ação agressiva entre animais quando em grupo procuravam expulsar um intruso. Posteriormente, em 1972, a expressão foi empregada ao relatar o comportamento de crianças na escola, com origem na expressão *to mob*, que na língua inglesa tem sua utilização usualmente associada a maltratar, perseguir, sitiar. Inclusive o substantivo *mob*, quando escrito com letra maiúscula é utilizado para designar máfia. Desta forma, o significado da palavra expressa bem o que ela representa.

A expressão foi incorporada a outras culturas e idiomas, sem o objetivo de discutir as diferenças semânticas, destaca-se a utilização de expressões como *bullying*, utilizado na Inglaterra (originariamente

para referir-se a problemas escolares), *harassment* (assédio sexual) e *whistleblowers* nos Estados Unidos e Canadá, *Organizational Terrorism* nos Estados Unidos, *acosso* em castelhano, *harcèlement psychologique* no Canadá, *harcèlement morale* na França e *ijime* no Japão (HIRIGOYEN *apud* GRAÇA, 2005).

O assédio moral no ambiente de trabalho

O assédio não se instala na organização de maneira repentina, surge lentamente como algo inofensivo. Normalmente, as pessoas relevam os maltratos e não se ofendem inicialmente com as “brincadeiras”. Contudo, progressivamente esse processo se agrava. A vítima é assediada constantemente, sente-se acuada, inferiorizada e exposta a situações humilhantes por períodos cada vez maiores (HIRIGOYEN, 2002).

Logicamente, desencontros e desavenças em locais de trabalho são normais, um momento de raiva, um comentário pouco cortês, eventualmente acontece. Mas, nada impede que desentendimentos sejam seguidos de um pedido de desculpas. Contudo, quando ocorre o assédio moral os conflitos são deliberados, apesar de sempre manterem algo velado, não declarado, obscuro (HIRIGOYEN, 2002; AGUIAR e CASTRO, 2003).

Outra característica marcante é a repetição, progressivamente as humilhações e vexames ampliam-se. O fenômeno manifesta-se de forma circular, uma vez iniciado começa a destruir, sem emoções, de maneira fria, indiferente, calculista e desumana suas vítimas. Normalmente, os componentes do grupo que não estão diretamente envolvidos não se manifestam. As causas são diversas, medo, preguiça ou egoísmo. Mas, existe a clara tendência ao crescimento em forma de espiral se não ocorrer alguma interferência que impeça sua trajetória (HIRIGOYEN, 2002).

A questão do grupo de trabalho é mais grave quando o agressor e a vítima são do mesmo nível hierárquico, o que intensifica a omissão passiva do grupo avaliando que os dois possuem o mesmo poder na organização, e assumir uma posição é perigoso, e muitas vezes pouco interessante (FREITAS, 2001).

Hirigoyen (2002, p. 67) diz que “na realidade, em um momento de crise, tende-se a acentuar o mecanismo mais habitual: uma empresa rígida torna-se mais rígida; um empregado depressivo torna-se mais depressivo; um agressivo mais ainda agressivo, etc”. Observa-se que o assédio moral tem sua origem no agravamento de uma conduta organizacional. Portanto, algumas organizações representam o solo

propício para o desencadeamento do fenômeno seja por cumplicidade ou por omissão.

Notoriamente, os níveis mais baixos da hierarquia organizacional são as maiores vítimas do assédio moral, pois detêm menor poder organizacional. Mas, normalmente, as vítimas não são as mais frágeis emocionalmente, ao contrário, os mais agredidos são na maioria das vezes pessoas que trabalham muito e que dificilmente se curvam aos abusos do superior hierárquico ou dos colegas de trabalho. Com perfil competente e dedicados à empresa trabalham até tarde, em finais de semana e, mesmo doentes, não deixam de cumprir suas tarefas (HIRIGOYEN, 2002).

Outros grupos costumeiramente atacados são os que apresentam alguma diferença entre os padrões sociais estabelecidos, ou seja, o assédio fundamenta-se na não aceitação das diferenças sejam elas religiosa, raciais, orientações sexuais e, em alguns casos, de pessoas que questionam metas inatingíveis ou a impossibilidade de estar com a família por cumprirem jornadas de trabalho excessivas ou extras. Também as pessoas com mais de 40 anos, os sindicalizados, os mais criativos, os que fazem amizades facilmente, ou mesmo, os fragilizados por motivos de saúde (HIRIGOYEN, 2002; BARRETO, 2003).

Helonai (2004, p.5) ao referir-se a relação entre o assédio e a organização esclarece:

Essa dose de perversão moral - algumas pessoas sentem-se mais poderosas, seguras e até mesmo mais autoconfiantes à medida que menosprezam e dominam outras - pode levar com facilidade, a nosso ver, ao assédio moral, quando aliada à questão da hipercompetitividade [...] Ou seja, a perversidade (por vezes ligadas a traços como frieza, calculismo e inteligência) e encorajada por práticas organizacionais danosas (corrosão de valores éticos essenciais) acaba por desconsiderar o outro, em um verdadeiro extermínio psíquico, calculado e covarde, em relação à pessoa a quem, no íntimo, o agressor inveja.

Existem sete formas distintas utilizadas pelo assediador em suas ações. São a recusa na comunicação direta, a desqualificação, o descrédito público, o isolamento, a vexação, a indução ao erro e propriamente o assédio sexual à vítima (Quadro 1). Esses

procedimentos revelam a intencionalidade do assédio. Freitas (2001) adverte que a desqualificação prévia é necessária para a instalação do assédio moral, pois assim ela terá mais dificuldade de buscar apoio no grupo, tornando-se uma presa mais fácil.

Outro ponto essencial é a “coisificação” dos empregados, ou seja, a busca obstinada e desmedida por melhores resultados independente dos meios utilizados. O ambiente necessário é criado para a instalação de práticas de assédio moral. As relações competitivas caminham para os extremos e os dirigentes assumem posturas indiferentes, julgando que as questões de relacionamento são de caráter estritamente pessoal (FREITAS, 2001; HIRIGOYEN, 2002)

Quadro 1: Formas de assédio moral

Recusar a comunicação direta	O agressor se recusa em discutir com a vítima o objeto do desentendimento, negando sua existência. Dessa forma impede a interrupção das agressões, pois impossibilita o entendimento e o consenso. Sua negativa confunde e paralisa a vítima. Existe a negativa do conflito e o desprezo declarado à vítima.
Desqualificar	Não há um confronto direto, o agressor atinge suas vítimas de forma velada e discreta, a desqualificação caracteriza-se por um ar irônico de reprovação taxativo e não verbal, manifesta a reprovação de maneira escondida em gestos, suspiros, risos, etc.
Desacreditar	O agressor utiliza-se da insinuação, objetiva dissimular a dúvida no grupo da competência ou a conduta da vítima. Visa criar situações que levem ao desentendimento, tentando ridicularizá-la, rotulá-la, utiliza-se de um apelido, caluniá-la, mentir. Essa manobra normalmente surge de colegas invejosos que preferem atribuir a culpa pelo erro aos outros.
Isolar	Colocar de lado, depor contra seus relacionamentos, não ouvir deliberadamente suas colocações e ignorá-la, responder-lhe laconicamente, fazer sentir-se um estranha no grupo. Sozinha e incapaz de encontrar apoio no relacionamento com os colegas, torna-se incapaz de reagir. Presa fácil e privada de informação, em pouco tempo cometerá um erro que deporá contra sua conduta pessoal e profissional.
Vexar	O agressor normalmente atribui tarefas às vítimas muito aquém de suas atribuições, a tentativa de expor a vítima a atividades que não tenham importância ou representatividade na organização. Outra forma de manifestação é exigir um grande esforço da vítima em cumprir atividades onde pela urgência a obrigue a se desdobrar para conseguir alcançar o objetivo, para em seguida desprezar o seu trabalho. Em algumas situações mais extremas o agressor pode “acidentalmente” deixar cair objetos sobre as vítimas de tal forma a parecer um acidente.
Induzir ao erro	Armar uma situação que propicie à vítima a incorrer em um erro somente para diminuí-la e menosprezá-la. Em alguns casos o agressor prepara uma situação que conduza a vítima a uma reação agressiva e colérica somente para poder acusá-la perante o grupo ou superior hierárquico em seguida.
Assediar sexualmente	Normalmente com o sexo feminino, mas não exclusivamente, o assédio consiste na obtenção de favores sexuais das vítimas representando, na verdade, uma afirmação do poder exercido sobre o oprimido, que deve sentir-se lisonjeada. É mais uma faceta do processo de assédio moral, nesse caso específico é quando a pessoa perseguida é tida pelo agressor como disponível, sendo usual este inverter a situação colocando-se como vítima ou alegando que tudo partiu da outra parte, mais uma forma de confundir e atormentar.

Fonte: Adaptado de Hirigoyen (2002)

As conseqüências organizacionais do assédio moral materializam-se na forma de custos tangíveis e intangíveis. No primeiro caso há a redução da produtividade, alterações na qualidade do serviço e produto, menor eficiência, aumento do absenteísmo, maior ocorrência de doenças profissionais, aumento nas taxas de acidente de trabalho, alta rotatividade da mão-de-obra. No segundo decorrem da deterioração das relações estabelecidas entre a empresa e a sociedade, resultando em má reputação.

Materiais e métodos

O método descreve os procedimentos empregados para a realização da pesquisa e varia de acordo com as suas peculiaridades. No entanto, a apresentação de informações acerca de alguns aspectos, tais como tipo de pesquisa, população e amostra, coleta de dados e análise dos dados, se faz necessário (GIL, 2002).

O presente estudo classifica-se como uma pesquisa **exploratória e descritiva**, uma vez que buscar reunir informações iniciais sobre o objeto de pesquisa é necessário descrevê-lo. Complementa a classificação do estudo, a ocorrência **ex pos facto**, uma vez que, as variáveis são avaliadas *a posteriori*, ou seja, após sua manifestação, ocorrendo sem a interferência do pesquisador (VERGARA, 2000).

Integraram o universo da pesquisa servidores públicos estaduais que aceitaram livremente responder aos instrumentos de coleta de dados. A seleção da amostra ocorreu em todos os níveis hierárquicos, bastando ser servidor do órgão pesquisado e aceitar responder ao questionário de uma amostra não probabilística por acessibilidade (MARCONI e LAKATOS, 2006), apesar dessa técnica de amostragem não possibilitar generalizar os resultados se adapta bem a estudos de caráter exploratórios.

A amostra foi composta por 119 questionários válidos, elaborados a partir das variáveis propostas por Trombeta (2005) com base nos estudos de Hirigoyen (2002). Os questionários apresentavam formas comuns de violência no trabalho (Quadro 1) e os respondentes deveriam apontar o número de vezes em que as afirmativas se repetiam ao longo de uma semana no último ano, independentemente do número de semanas em que ocorreram as repetições (Quadro 2).

Quadro 2: Relação das variáveis consideradas no estudo.

Variáveis	Descrição
V1	Retirou-lhe a autonomia no trabalho.
V2	Deixou de lhe transmitir informações úteis para a realização do seu trabalho.
V3	Contestou sistematicamente todas as suas decisões.
V4	Criticou o seu trabalho de forma injusta ou exagerada.
V5	Retirou o trabalho que regularmente lhe compete.
V6	Deu-lhe excessivamente novas tarefas.
V7	Deu-lhe, deliberadamente, tarefas impossíveis de executar.
V8	Deu instruções confusas e imprecisas, induziu-o ao erro.
V9	Colocou-o separado dos outros colegas de setor.
V10	Recusou-se a qualquer pedido de esclarecimento.
V11	Utilizou de insinuações desdenhosas para desqualificá-lo.
V12	Fez gestos de desprezo diante de você (suspiros, olhares desdenhosos, levantar os ombros, rir, etc).
V13	Desacreditou-o diante de colegas, superiores ou subordinados.
V14	Espalhou boatos a seu respeito.
V15	Atribuiu-lhe problemas psicológicos (disse que é desequilibrado, com problemas de relacionamento, etc).
V16	Atribuiu-lhe tarefas humilhantes.
V17	Insultou-o com termos obscenos ou degradantes.
V18	Falou com você gritando.
V19	Atribuiu a você "erros imaginários".

Fonte: Trombeta (2005)

O resultado do trabalho de campo foi interpretado quantitativamente, por meio da utilização de técnicas de estatística descritiva (distribuição de frequência, média, desvio padrão, máximo e mínimo) e multivariada, mais especificamente análise fatorial exploratória (AFE) para identificar os fatores que explicassem as variáveis simultaneamente. Ao destacar as vantagens desta técnica Fáveiro et al (2009, p.235) afirma que “a maior vantagem da análise fatorial é permitir a simplificação ou redução de um grande número de dados por intermédio das dimensões latentes, também conhecida como fatores. E como consequência, possibilitar ao pesquisador a criação de indicadores inicialmente não observados compostos do agrupamento das variáveis”.

Apresentação de resultados

A apresentação dos resultados foi estruturada em três seções. A primeira apresenta o perfil dos entrevistados. O objetivo concentra-se em caracterizar a composição da amostra, descrevendo as principais características sócio-demográficas dos entrevistados. A segunda

apresenta os resultados do emprego das técnicas univariadas (descritivas) apresentando as formas mais freqüente de ocorrência do assédio moral entre os entrevistados e a terceira e última seção estão dispostos os resultados da análise fatorial e a contextualização dos fatores identificados na pesquisa.

Perfil do entrevistado

O perfil dos entrevistados caracterizou-se predominantemente pela presença do sexo masculino na maioria dos entrevistados (54%). Com idade proporcionalmente distribuída nas categorias que iniciavam em 18 e estendiam-se até 50 anos de idade, ocorreu também um relativo equilíbrio quanto ao estado civil entre casados (45%) e solteiros (48%) com percentuais bem próximos. Quanto à escolaridade, os entrevistados indicaram na maioria das respostas ensino superior completo (58%), evidenciando alta escolaridade entre os respondentes. Com relação ao tempo de atividade no serviço público estadual, a maioria declarou ter entre 6 e 16 anos de experiência (68%).

Estatística descritiva

A forma mais comum de assédio moral (Tabela 1) verificada entre os entrevistados, ou seja, a que apresentou maior freqüência absoluta decorrente na análise univariada foi a “deu-lhe excessivamente novas tarefas” (V6), com 97 ocorrências. Por outro lado, com menor número de observações (8 ocorrências) posicionou-se a variável “insultou-o com termos obscenos ou degradantes” (V17).

Ao analisar a distribuição das variáveis observa-se que a atribuição excessiva de tarefas, segue-se da contestação sistemática das decisões (V3) e críticas desproporcionais e injustas do trabalho executado (V4) essas características evidenciam que, ao atribuir muitas tarefas a vítima, o assediador tem por objetivo favorecer o erro e o descumprimento de prazos e tarefas por parte das vítimas (objetos do assédio), criando novas oportunidades para intensificar os vexames e humilhações que caracterizarão a intensificação do assédio (confirmado pela análise multivariada), atacando e expondo sua vítima.

De maneira oposta a manifestação de insultos utilizando termos obscenos ou degradantes (V17) posicionou-se em último lugar, na análise descritiva, talvez por essa prática, denunciar o assediador. Evidenciando a posição de vítima por parte do assediado perante o grupo ou superiores hierárquicos, esse processo pode favorecer a

possibilidade de surgirem mecanismos de defesa com origem no grupo ou na desaprovação dos superiores hierárquicos, fatos poucos interessantes para as estratégias do assédio moral (Tabela 1).

Tabela 1: Apresentação univariada dos resultados da pesquisa

	Descrição	F	Média	Ω	Max	Min
V6	Deu-lhe excessivamente novas tarefas,	97	0,82	1,61	8	0
V3	Contestou sistematicamente todas as suas decisões.	74	0,62	1,36	7	0
V4	Criticou o seu trabalho de forma injusta ou exagerada.	70	0,59	1,30	7	0
V18	Falou com você gritando.	64	0,54	1,29	9	0
V1	Retirou-lhe a autonomia no trabalho.	60	0,50	1,27	6	0
V2	Deixou de lhe transmitir informações úteis para a realização do seu trabalho.	60	0,50	1,25	7	0
V12	Fez gestos de desprezo diante de você (suspiros, olhares desdenhosos, levantar os ombros, rir, etc).	60	0,50	1,27	7	0
V13	Desacreditou-o diante de colegas, superiores ou subordinados.	52	0,44	1,42	12	0
V11	Utilizou de insinuações desdenhosas para desqualificá-lo.	48	0,40	1,15	5	0
V19	Atribuiu a você "erros imaginários".	43	0,36	0,91	5	0
V5	Retirou o trabalho que regularmente lhe compete.	39	0,33	1,27	10	0
V14	Espalhou boatos a seu respeito.	36	0,30	1,18	9	0
V8	Dá instruções confusas e imprecisas, induziu-o ao erro.	28	0,24	0,76	5	0
V10	Recusou-se a qualquer pedido de esclarecimento.	16	0,13	0,55	4	0
V9	Colocou-o separado dos outros colegas de setor.	14	0,12	0,52	4	0
V15	Atribuiu-lhe problemas psicológicos (disse que é desequilibrado, com problemas de relacionamento, etc).	14	0,14	0,54	5	0
V16	Atribuiu-lhe tarefas humilhantes.	13	0,11	0,47	4	0
V7	Deu-lhe, deliberadamente, tarefas impossíveis de executar.	10	0,08	0,51	5	0
V17	Insultou-o com termos obscenos ou degradantes.	8	0,07	0,38	3	0

Fonte: pesquisa de campo.

Análise fatorial

A análise fatorial, terceira parte desta seção, iniciou pelo o exame da matriz de correlações que apresentou recomendação para o

emprego da técnica. Uma vez que, foi observada a predominância de correlações fortes entre as variáveis (na maioria superior a 0,30). Esse diagnóstico foi confirmado pela determinante da matriz de correlação, resultando em valor diferente de 0,00 ($6,37E-006$). Os testes complementares também apresentaram resultados que reforçaram a utilização da técnica. O número de observações por variável foi pouco superior a 6 (6,26), sendo recomendado por Hair et al (2005, p.98) que “como regra geral, o mínimo é ter pelo menos cinco vezes mais observações que o número de variáveis a ser analisadas”. Assim, os critérios elementares foram atendidos.

O teste de Kaiser-Meyer-Olkin (*Measure of Sampling Adequacy* - MSA) apresentou resultado de 0,720 classificado por Fávero et al (2009) com mediano na escala de 0,500 (mínimo) a 1,000 (máximo), indicando a adequação, a amostra, a técnica utilizada (AF). O teste de esfericidade de Bartlett, com valor calculado de 1.324,94 e significância de 0,00 (inferior a 5%) e 170 graus de liberdade ratifica a adequação da amostra, recusando a hipótese da matriz de correlação ser a matriz de identidade, viabilizando a utilização da Análise Fatorial de forma muito satisfatória.

Na determinação do número de fatores, o critério adotado foi o Autovalor (Eingenvalue). Segundo esse critério, cada fator deve ser capaz de explicar minimamente o valor de sua própria variância, ou seja, os autovalores devem apresentar valores no mínimo iguais a uma unidade (HAIR et al, 2005). A forma de extração dos fatores foi a Análise dos Componentes Principais (PCA) com rotação ortogonal pelo método Varimax, esse método de rotação facilita a associação das variáveis a um único fator, melhorando, por conseguinte, a representatividade dos fatores (FÁVEIRO et al, 2009).

O resultado da rotação fatorial (Tabela 2) possibilitou explicar 74,14% da variância por meio de 6 fatores decorrentes das associações das 19 variáveis estudadas, apresentando autovalores de 3,441 (Fator 1) 3,199 (Fator 2), 2,220 (Fator 3), 1,989 (Fator 4), 1,640 (Fator 5) e 1,598 (Fator 6). Todas as variáveis apresentaram bons níveis de comunalidade, situando-se na maioria acima de 0,700 o que lhes confere grande poder explicativo. A comunalidade corresponde à quantidade da variância total que uma variável compartilha com as outras variáveis no estudo, essa peculiaridade evidencia o poder de explicação da variável (HAIR et al, 2005).

Conforme a Tabela 2, as variáveis com maior comunalidade (acima de 0,800) foram V14 (0,846), V4 (0,842) e V1 (0,820). Na faixa intermediária (0,700) posicionaram-se principalmente as variáveis V15

(0,799), V12 (0,799), V11 (0,796), V9 (0,794), V16 (0,793), V5 (0,782), V2 (0,781), entre outras. As variáveis com menor poder explicativo em ordem decrescente foram V8 (0,596), V6 (0,575) e V7 (0,497).

Tabela 2: Fatores, variáveis, cargas fatoriais e comunalidade

	Descrição	Fatores						h2
		1	2	3	4	5	6	
V1	Retirou-lhe a autonomia no trabalho.	0,843	0,094	0,058	0,152	0,028	0,270	0,820
V2	Deixou de lhe transmitir informações úteis para a realização do seu trabalho.	0,316	0,680	0,001	-0,031	-0,431	0,179	0,781
V3	Contestou sistematicamente todas as suas decisões.	0,513	0,530	0,029	0,390	0,018	0,105	0,708
V4	Criticou o seu trabalho de forma injusta ou exagerada.	0,393	0,656	0,105	0,440	0,134	-0,186	0,842
V5	Retirou o trabalho que regularmente lhe compete.	0,867	0,111	0,129	-0,028	0,000	0,009	0,782
V6	Deu-lhe excessivamente novas tarefas.	0,389	0,149	0,363	-0,077	-0,030	0,513	0,575
V7	Deu-lhe, deliberadamente, tarefas impossíveis de executar.	0,136	0,114	0,011	0,041	-0,196	0,652	0,497
V8	Dá instruções confusas e imprecisas, induziu-o ao erro.	0,622	0,365	-0,146	0,086	0,152	0,155	0,596
V9	Colocou-o separado dos outros colegas de setor.	-0,032	0,117	0,152	0,791	-0,105	0,345	0,794
V10	Recusou-se a qualquer pedido de esclarecimento.	0,684	0,319	0,039	-0,051	0,303	-0,117	0,679
V11	Utilizou de insinuações desdenhosas para desqualificá-lo.	0,315	0,544	0,355	-0,070	0,492	0,022	0,769
V12	Fez gestos de desprezo diante de você (suspiros, olhares desdenhosos, levantar os ombros, rir, etc).	0,337	0,776	0,076	0,203	0,169	0,086	0,799
V13	Desacreditou-o diante de colegas, superiores ou subordinados.	-0,013	0,845	0,219	0,043	0,200	0,111	0,816
V14	Espalhou boatos a seu respeito.	0,061	0,003	0,708	0,532	-0,204	-0,126	0,846
V15	Atribuiu-lhe problemas psicológicos (disse que é desequilibrado, com problemas de relacionamento, etc).	-0,208	0,201	0,835	0,076	0,092	0,062	0,799
V16	Atribuiu-lhe tarefas humilhantes.	-0,061	-0,036	-0,079	0,331	0,338	0,747	0,793
V17	Insultou-o com termos obscenos ou degradantes.	0,195	0,167	0,017	0,077	0,823	-0,022	0,750
V18	Falou com você gritando.	0,122	0,182	0,265	0,701	0,324	0,014	0,715

V19	Atribuiu a você "erros imaginários".	0,347	0,083	0,746	0,179	0,109	0,068	0,732
14,08	Autovalores	3,441	3,199	2,220	1,989	1,640	1,598	
	(%) da variância	18,11	16,83	11,68	10,46	8,62	8,41	
	(%) Variância Acumulada	18,11	34,95	46,63	57,10	65,73	74,14	

Fonte: pesquisa de campo.

Merecem destaque as variáveis V3 e V11, ambas com carga fatorial em grande parte associada a mais de um fator. A V3 com altas cargas no Fator 1 e Fator 2 (0,513 e 0,530) e V11 com cargas significativas nos Fatores 2 e 5 (0,544 e 0,492). Hair et al (2005, p.108) destacam que "uma variável com diversas cargas altas é uma candidata a eliminação". Desta forma, apesar das variáveis acima enquadrarem-se na recomendação, foram mantidas pela sua contribuição para a pesquisa.

Ao primeiro fator associaram-se as variáveis V5, V1, V8 e V10. Ligadas ao segundo fator observa-se a presença das variáveis V13, V12, V11, V4, V3 e V2. No terceiro fator agruparam-se as variáveis V15, V19 e V14, ao quarto, V19 e V18. O quinto fator teve uma única variável, V17 e ao sexto fator verificaram-se a associação das variáveis V16, V7 e V6. A disposição da ordem das variáveis segue a ordem decrescente de suas cargas fatoriais.

Quadro 3: Identificação e denominação dos fatores

Fatores	Variáveis
Marginalizar	V5 Retirou o trabalho que regularmente lhe compete.
	V1 Retirou-lhe a autonomia no trabalho.
	V8 Dá instruções confusas e imprecisas, induziu-o ao erro.
Desqualificar	V10 Recusou-se a qualquer pedido de esclarecimento.
	V13 Desacreditou-o diante de colegas, superiores ou subordinados.
	V12 Fez gestos de desprezo diante de você (suspiros, olhares desdenhosos, levantar os ombros, rir, etc).
	V11 Utilizou de insinuações desdenhosas para desqualificá-lo
	V4 Criticou o seu trabalho de forma injusta ou exagerada.
	V3 Contestou sistematicamente todas as suas decisões.
	V2 Deixou de lhe transmitir informações úteis para a realização do seu trabalho.
Desacreditar	V15 Atribuiu-lhe problemas psicológicos (disse que é desequilibrado, com problemas de relacionamento, etc).
	V19 Atribuiu a você “erros imaginários”.
	V14 Espalhou boatos a seu respeito.
Intimidar	V9 Colocou-o separado dos outros colegas de setor.
	V18 Falou com você gritando.
Agredir	V17 Insultou-o com termos obscenos ou degradantes.
Vexar	V16 Atribuiu-lhe tarefas humilhantes.
	V7 Deu-lhe, deliberadamente, tarefas impossíveis de executar.
	V6 Deu-lhe excessivamente novas tarefas.

Fonte: elaborado pelos autores.

A análise semântica das variáveis possibilitou a identificação e designação dos fatores: o primeiro fator (ou fator principal) foi designado como “**Marginalizar**”, uma vez que denuncia a retirada de atividades e autonomia das vítimas. O segundo fator com a predominância de variáveis fundamentadas na exposição profissional foi designado como “**Desqualificar**”. O terceiro fator identificado como “**Desacreditar**” agrupou variáveis comportamentais relacionadas à vida pessoal da vítima. O quarto fator baseado eminentemente na

privação foi designado como “**Intimidar**”, o quinto, em virtude de suas características ofensivas, como “**Agredir**” e finalmente o sexto e último fator foi denominado de “**Vexar**” por demonstrar a intencionalidade em propiciar novos ataques.

O fator “**Marginalizar**” detendo 18,11% da variância total, evidencia que, na impossibilidade de demissão do servidor público em função da estabilidade, o assediador adota como estratégia principal afastar a vítimas das atividades laborais que lhes compete regularmente. Negando esclarecimentos, fornecendo informações imprecisas e retirando a autonomia de decisões da vítima, caracteriza um comportamento punitivo que procura reduzir a satisfação da vítima com o trabalho e, quem sabe, conseguir que o agredido tente uma transferência, ou afastamento.

Essa característica, assim como o assédio moral como um todo, é extremamente negativa sob os aspectos organizacionais, pois desconsideram as possíveis contribuições da vítima decorrentes de sua qualificação e experiência, colocando as intenções veladas do assédio moral em primeiro lugar. Ao agir desta forma, o assediador coloca-se em oposição à organização, compromete a produtividade, contribui negativamente para o clima organizacional e estabelece um ambiente de instabilidade pela redução do desempenho da equipe e as conseqüentes cobranças por melhores resultados.

O segundo fator que deteve 16,83% da variância observada, adotando a mesma denominação utilizada por Hirigoyen (2002), foi designado como “**Desqualificar**”. Confirmando os pressupostos estabelecidos pela autora, reuniu um conjunto de variáveis que manifestam a intencionalidade em expor a vítima ao descrédito profissional, fragilizando-a junto aos superiores hierárquicos ou ao grupo de trabalho. Utilizando do descrédito como elemento-chave. Contradizendo suas vítimas, tanto expressamente, quanto de forma velada. O agressor utiliza-se de insinuações, gestos irônicos e de desprezo com o objetivo de denegrir a competência profissional do assediado, colocando-o em posição inferior, fragilizada minada pelo desrespeito do grupo.

Essa situação pode evidenciar o início da progressividade verificada pelo espiral do assédio moral. Para deixar a vítima indefesa, a primeira fase consiste em isolá-la no ambiente profissional. Depois procurar depor contra sua competência, para em seguida, já desacreditada, tornar-se alvo fácil. Comportamentos como esses já haviam sido registrados até mesmo entre animais irracionais. Estudos

de Lorens, na década de 1960, observaram que antes de eliminar do grupo, os animais isolavam o elemento “indesejável”.

Mas as vítimas mais freqüentes do assédio moral não são as desqualificadas, obviamente, se fossem, não seriam objeto da inveja do assediador. Como registrado por Hirigoyen (2002) e Barreto (2003) os efeitos de desqualificar as vítimas também assume papel negativo para o desempenho organizacional de forma geral. A lógica subjacente é simples, eliminar a concorrência e, eliminando os melhores, as ameaças serão menores no futuro. Contudo, o desempenho de equipes sem expoentes ou com expoentes desacreditados, serão evidentemente inferiores.

“**Desacreditar**” correspondeu ao terceiro fator e representou 11,68% da variância, reunindo as variáveis que, de certa forma, complementam a associação verificada no fator “**Desqualificar**”. Contudo, enquanto no segundo fator (Desqualificar) o objetivo era desqualificar profissionalmente as vítimas, agora o objetivo concentra-se em desacreditá-la pessoalmente. As variáveis que compuseram este fator manifestam a intencionalidade em depor contra a lucidez e integridade física e moral das vítimas, rotulando-a como malucas, desequilibradas e lunáticas. Para tanto, espalham-se boatos, criam-se erros que nunca existiram e associam-se a isso comportamentos desequilibrados.

O quarto fator concentrou 10,46% da variância em duas variáveis, designado de “**Intimidar**”, manifesta a demonstração de poder do assediador. Ao isolar as vítimas da convivência do grupo e gritar com ela (duas variáveis associadas ao fator) o agressor manifesta seu poder organizacional tentando intimidar e coagir suas vítimas, seria como dizer “quem manda aqui sou eu, não adianta tentar enfrentar-me”. Essa manifestação mais comumente observada em assédios verticais é uma forma cruel de destruir a auto-estima da vítima, pois afastada da convivência com o grupo esta se sente ainda mais sozinha e indefesa.

Os dois últimos fatores, “**Agredir**” com 8,62% da variância total, foi caracterizado pela presença da variável “insultar com termos obscenos ou degradantes” essa face expõe de forma mais evidente a violência com relação à vítima. Entretanto, depõe também contra o assediador que passa a ser mal visto perante o grupo. Quanto ao último fator, denominado de “**Vexar**” com 8,41% da variância e reunindo as variáveis de ordem laboral consideradas pelos entrevistados como humilhantes, inexequíveis ou excessivas. Apresenta-se a face da intencionalidade do assédio moral, no intuito de continuar o processo

de desqualificação da vítima. O assediador necessita de municiar-se constantemente de falhas e deslizes de suas vítimas e desta forma, ao executar tarefas que considera humilhantes, ou que sejam impossíveis de serem realizadas, as vítimas são expostas a maiores probabilidades de erros que conduzem diretamente aos desejos do agressor.

Considerações finais

Os entrevistados predominantemente do sexo masculino, com escolaridade superior e mais de seis anos no serviço público, confirmaram evidências da manifestação do assédio moral entre servidores públicos estaduais. A forma de assédio mais utilizada pelos agressores foi a atribuição de excessivas tarefas, obviamente procurando evidenciar falhas dos assediados para possibilitar o início dos ataques. As outras formas identificadas com frequência foram a contestação sistematicamente das decisões das vítimas, críticas injustas ou exageradas, falar gritando, retirar autonomia no trabalho, deixar de transmitir informações úteis ao trabalho e fazer gestos de desprezo.

Os pressupostos teóricos foram suficientes para compreender as principais formas de manifestação do assédio moral entre os servidores públicos estaduais. A análise fatorial mostrou que a associação das variáveis aos fatores denotou consistência semântica e possibilitou a compreensão da intencionalidade e sistematicidade das investidas do agressor. Estudos anteriores e as constatações deste trabalho, associados aos reflexos negativos do assédio moral no ambiente de trabalho e desempenho das equipes recomendam o desenvolvimento de programas de prevenção, no sentido de favorecer um clima organizacional produtivo e saudável.

Referências

AGUIAR, A.L.S; CASTRO, R.C. Assédio moral nas organizações da Bahia. In: **Anais XXVII Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**, Atibaia: ANPAD, 27 OUT. CD-Rom.

BANDEIRA, M.L. **Investigando o assédio moral na organização pública**. In: VIII Congresso Internacional del CLDA Sobre la Reforma del Estado y la Administración Pública. 2002, Lisboa. Portugal, p.8-11.

BARRETO, M. **Violência, saúde e trabalho: uma jornada de humilhações**. São Paulo: EDUC, 2003.

CARMO, R.H.; MORIKOSHI, E. **Assédio moral no setor público: o que fazer?** Saber Acadêmico. São Paulo, nº 1, Junho de 2006. Disponível em: <<http://www.auniesp.edu.br/>>. Acessado em 14 de julho de 2009.

FAVEIRO, L.P.; BELFIORE, P.; SILVA, F.L.; CHAM, B.L. **Análise de dados: modelagem multivariada para tomada de decisão**. São Paulo: Campus, 2009.

FAVORETO, R.L.; FAVORETO, G.L; HELLBRUGGE, C.; MIRANDA, S.R.F.; CRUCIOL, C.V.; ROCON, A.; FAVORETO, J.L. Assédio moral do trabalho: uma abordagem interdisciplinar. In: **Anais I Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho**, Natal/RN, 13 a 15 de junho de 2007. Disponível em: <<http://www.anpad.com.br/>>. Acessado em 20 de julho de 2009.

FREITAS, M. E. Assédio moral e assédio sexual: faces do poder perverso nas organizações. RAE - eletrônica, São Paulo, v 41. n. 2, abr/jun. 2001. Disponível em: <www.rae.com.br/eletronica> Acessado em 11/10/2008.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996

GRAÇA, L. **Fatores de risco psicossocial no trabalho: assédio moral e outras formas de violência**. Lisboa, maio 2005. Disponível em: <www.ensp.unl.pt/lgraça/textos188.html> Acessado em 12/10/2008.

HAIR, J.F, Jr; ANDRESON, R.E.; TATHAM, R.L.; BLACK, W.C. **Análise multivariada de dados**. São Paulo: Bookman, 2005.

HELONAI, R. **Assédio moral – um ensaio sobre a expropriação da dignidade no trabalho**. RAE - eletrônica, São Paulo, v 3. n.1, jan/jun. 2004. Disponível em: <www.rae.com.br/eletronica> Acessado em 11/10/2008.

HIRIGOYEN, M.F. **Mal-Estar no trabalho redefinindo o assédio moral**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2006.

MORGAN, G. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

Organização Internacional do Trabalho – OIT. Disponível em: <www.oitbrasil.org.br/news/nov/ler_nov.php?id=17301> Acessado em 12/10/2008.

SPACIL, D.R.; RAMBO, L.I.; WAGNER, J.L. **Assédio moral: a micro violência do cotidiano.** 2004. Disponível em: <<http://www.wagneradv.br/>>. Acessado em 4 de julho de 2009.

TROMBETA, T. **Características do assédio moral a alunos-trabalhadores no seu local de trabalho.** 2005. Dissertação (Mestrado) – Centro de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005. Disponível em: <http://www.assediomoral.org/IMG/pdf/Caracteristicas_do_Assedio_Moral_em_alunos.pdf>. Acessado em 20 de julho de 2009.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2000.