

Universidade Católica de Goiás  
Departamento de Psicologia  
Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Psicologia

## **Assédio Moral: o Impacto dos Valores Organizacionais**

**Bruna Wascheck Fortini**

**Goiânia, Março de 2009**

Universidade Católica de Goiás  
Departamento de Psicologia  
Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Psicologia

# **Assédio Moral: o Impacto dos Valores Organizacionais**

**Bruna Wascheck Fortini**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado em Psicologia da Universidade Católica de Goiás com orientação da Profa. Dra. Helenides Mendonça.

**Goiânia, Março de 2009**

Universidade Católica de Goiás  
Departamento de Psicologia  
Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Psicologia

**Curso de Mestrado em Psicologia**

FOLHA DE AVALIAÇÃO

**Autora: Bruna Wascheck Fortini**

**Título: Assédio Moral: o Impacto dos Valores Organizacionais**

Banca Examinadora

**Prof. Dra. Helenides Mendonça**  
**Orientadora**  
**Universidade Católica de Goiás**

**Prof. Dr. André Vasconcelos da Silva**  
**Membro convidado externo**  
**Universidade Federal de Goiás – Unidade Catalão**

**Prof. Dr. Lauro Eugênio Guimarães Nalini**  
**Membro convidado interno**  
**Universidade Católica de Goiás**

**Prof. Dra. Daniela Sacramento Zanini**  
**Membro convidado suplente**  
**Universidade Católica de Goiás**

Dissertação Aprovada

Goiânia – Goiás



UNIVERSIDADE  
**Católica**  
DE GOIÁS

PRÓ-REITORIA DE  
PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA  
Av. Universitária, 1069 • Setor Universitário  
Caixa Postal 86 • CEP 74605-010  
Goiânia • Goiás • Brasil  
Fone: (62) 3946.1071 • Fax: (62) 3946.1073  
www.ucg.br • prope@ucg.br

**ATA DE SESSÃO PÚBLICA DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE Mestrado NO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO STRICTO SENSU EM PSICOLOGIA DA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS.**

No dia 27 de março de 2009, às 09 horas, na Sala 302, Bloco A, Área IV, Campus I da Universidade Católica de Goiás, **BRUNA WASCHECK FORTINI**, discente do Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Psicologia (2007.1.055.003.0023) da Universidade Católica de Goiás, expôs, em Sessão Pública de Defesa de Dissertação de Mestrado, o trabalho intitulado **Assédio Moral: o Impacto dos Valores Organizacionais**, para Comissão de Avaliação composta pelos(as) docentes: **Dr<sup>a</sup>. Helenides Mendonça** (Universidade Católica de Goiás, Presidente da Comissão), **Dr. André Vasconcelos da Silva** (Universidade Federal de Goiás, Membro Convocado Externo), **Dr. Lauro Eugênio Guimarães Nalini** (Universidade Católica de Goiás, Membro Convocado Interno), e **Dr<sup>a</sup>. Daniela Sacramento Zanini** (Universidade Católica de Goiás, Membro Suplente). O trabalho da Comissão de Avaliação foi conduzido pelo docente Presidente que, inicialmente, após apresentar os docentes integrantes da Comissão, concedeu 30 minutos a discente candidata para que esta expusesse o trabalho. Após a exposição, o docente Presidente concedeu a palavra a cada membro convidado da Comissão para que estes argüissem a discente candidata. Após o encerramento das argüições, a Comissão de Avaliação, reunida isoladamente, avaliou o trabalho desenvolvido e o desempenho da discente candidata na exposição, considerada a trajetória deste no curso de mestrado. Como resultado da avaliação, a Comissão de Avaliação deliberou pela:

**Aprovação da dissertação**

A Comissão de Avaliação declara o(a) discente candidato(a) Mestre em Psicologia. A Comissão de Avaliação pode sugerir alterações de forma e/ou conteúdo consideradas aceitáveis, não impeditivas da aprovação do trabalho. As alterações deverão ser indicadas no Anexo ao presente documento e/ou podem constar na versão lida pelo membro da Comissão de Avaliação para a sessão de defesa da dissertação. Neste caso, a versão lida corrigida deverá ser entregue ao(a) discente candidato(a) no final da sessão. O(A) discente candidato(a) terá o prazo de sessenta (60) dias para os ajustes e entrega da versão final na Secretaria do Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Psicologia, contado a partir da data da sessão de defesa da dissertação.

**Aprovação da dissertação mediante reformulação**

A Comissão de Avaliação determina que o(a) discente candidato(a) terá o prazo máximo de cento e oitenta (180) dias para realizar a reformulação necessária no trabalho, contado a partir da data da sessão de defesa da dissertação. Os pontos para a reformulação deverão ser indicados no Anexo ao presente documento e/ou podem constar na versão lida pelo membro da Comissão de Avaliação para a sessão de defesa da dissertação. Neste caso, a versão lida, contendo os pontos da reformulação, deverá ser entregue ao(a) discente candidato(a) no final da sessão. Dentro do prazo para reformulação supramencionado, o(a) discente candidato(a) deverá solicitar à Coordenação do Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Psicologia nova avaliação do trabalho, a ser feita através de procedimento específico para casos de reformulação.

**Reprovação da dissertação**

A Comissão de Avaliação determina que o trabalho apresentado não satisfaz as condições mínimas para ser considerado dissertação de mestrado válida à obtenção do título de Mestre em Psicologia. O(A) discente candidato(a) pode interpor recurso à decisão da Comissão de Avaliação no prazo máximo de trinta (30) dias, contado a partir da data da sessão de defesa da dissertação.

**A Comissão de Avaliação:**

**Prof. Dr<sup>a</sup>. Helenides Mendonça**  
Membro Presidente  
Universidade Católica de Goiás

**Prof. Dr. André Vasconcelos da Silva**  
Membro Convocado Externo  
Universidade Federal de Goiás

**Prof. Dr. Lauro Eugênio Guimarães Nalini**  
Membro Convocado Interno  
Universidade Católica de Goiás

**Prof. Dr<sup>a</sup>. Daniela Sacramento Zanini**  
Membro Convocado Suplente  
Universidade Católica de Goiás

Para uso da Coordenação/Secretaria do PSSP:

**Prof. Dr. Lauro Eugênio Guimarães Nalini**  
Coordenador do Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Psicologia  
Universidade Católica de Goiás

**Prof. Dr. Fabio Jesus Miranda**  
Vice-Coordenador do Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Psicologia  
Universidade Católica de Goiás

Observações:

Visto Secretaria:  
DF nº: 11 / 2009



Goiânia, 30 / 03 / 2009



UNIVERSIDADE  
**Católica**  
DE GOIÁS

PRÓ-REITORIA DE  
PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA  
Av. Universitária, 1069 - Setor Universitário  
Caixa Postal 86 - CEP 74605-010  
Goiânia - Goiás - Brasil  
Fone: (62) 3946.1071 - Fax: (62) 3946.1073  
www.ucg.br - prope@ucg.br

**ANEXO DA ATA DE SESSÃO PÚBLICA DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE Mestrado NO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO STRICTO SENSU EM PSICOLOGIA DA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS.**

Discente: BRUNA WASCHECK FORTINI  
Matrícula: 2007.1.055.003.0023  
Título da dissertação: Assédio Moral: o Impacto dos Valores Organizacionais  
Data do exame: 27 de março de 2009

Correções; modificações; alterações; comentários; observações; pontos para reformulação etc. (Assinatura obrigatória).

Prof. Dr. Helenides Mendonça (Membro Presidente) Assinatura:   
Assinale em caso afirmativo:  O exemplar lido para o exame foi entregue a discente com as correções necessárias.  
Observações adicionais (Opcional):


Prof. Dr. André Vasconcelos da Silva (Membro Convidado Externo) Assinatura:   
Assinale em caso afirmativo:  O exemplar lido para o exame foi entregue a discente com as correções necessárias.  
Observações adicionais (Opcional):


Prof. Dr. Lauro Eugênio Guimarães Nalini (Membro Convidado Interno) Assinatura:   
Assinale em caso afirmativo:  O exemplar lido para o exame foi entregue a discente com as correções necessárias.  
Observações adicionais (Opcional):


Prof. Dr. Daniela Sacramento Zanini (Membro Convidado Suplente) Assinatura:   
Assinale em caso afirmativo:  O exemplar lido para o exame foi entregue a discente com as correções necessárias.  
Observações adicionais (Opcional):


Ciente do(a) discente:	Para uso da Coordenação/Secretaria do PSSP:
Bruna Wascheck Fortini Discente Candidata 2007.1.055.003.0023 Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Psicologia Universidade Católica de Goiás	Visto Secretaria: DF nº: 11 / 2009  Goiânia, 30 / 03 / 2009

## AGRADECIMENTOS

O Homem que não agradece, ainda não tem muita consciência da sua condição de ser humano. Se não interagirmos, como “fazer”? E, supondo que “ façamos”, pra que terá servido? Agradecer é, principalmente, ter amigos.

Felizmente devo agradecer a meio mundo:

Meus pais Carla e Luciano, meu irmão Leonardo e também à Lalu, que foram e são essenciais nas minhas lutas e na minha vida;

Minha família e amigos;

Amigos, colegas, que merecem um pedaço dessa conquista: Eliete, Santana e Cláudia, meus “ouvidores”; Ivana e Edgard, que disponibilizaram o campo de pesquisa; Ana Tereza, Ivone, Daniella, Wanderley, Kamylla, Andréia, Marleny, Sandra, Adriana e todos outros que também participaram em momentos exatos;

Minha orientadora, profa. Dra. Helenides Mendonça, que disponibilizou tempo e conhecimento para me ajudar a crescer;

Profissionais especiais, que participaram dessa evolução: Dr. Leonardo (DRT), que se disponibilizou a me “mostrar” e me falar um pouco mais do Assédio Moral; Dra. Nívea, que me acompanhou no campo de pesquisa; Chris, Martha e Glenda, sempre prontas a resolver minhas “aflições” acadêmicas; Eucliva, nos “finalmentes” e angústias estruturais do projeto;

Prof. Rodolfo Petrelli, que me encorajou a iniciar o mestrado; profa. Daniela Zanini, que participou da minha evolução; profs. Weber Martins, Suely Lopes e Dani (LAGENE),

com ajuda importantíssima no “desvendar” do SPSS; profa. Ivone Félix, pela orientação no estágio em docência;

Profa. Dra. Kátia Macedo com suas contribuições ao projeto; profa. Dra. Sônia Margarida pelas sugestões no exame de qualificação; prof. Dr. Lauro Nalini, pela participação no exame de qualificação, por estar sempre disposto à esclarecer minhas “dúvidas acadêmicas”, enquanto coordenador, e por participar da banca examinadora na defesa do trabalho; prof. Dr. André Vasconcelos, que se dispôs a avaliar este trabalho na banca examinadora; e todos os professores que contribuíram com o conhecimento proposto pelo mestrado;

Conselheiros em geral;

E ao Criador deste meio mundo e tudo mais.

Alguns são figurinhas especialíssimas e sabem que são.

Obrigada pela fraternidade e paciência, muita paciência.

“Se eu pudesse deixar algum presente a você, deixaria aceso o sentimento de amor aos seres humanos; a consciência de aprender tudo o que nos foi ensinado pelo tempo afora. Lembraria os erros cometidos como sinais para que não mais se repetissem, lembraria a capacidade de escolher novos rumos. Deixaria para você, se pudesse, o respeito àquilo que é indispensável, além do pão, o trabalho e a ação. E quando tudo mais faltasse para você, eu deixaria, se pudesse, um segredo: o de buscar no interior de si mesmo a resposta e a força para encontrar a saída.”

Gandhi



# SUMÁRIO

FOLHA DE AVALIAÇÃO.....	iii
AGRADECIMENTO.....	vi
SUMÁRIO.....	ix
LISTA DE FIGURAS.....	xi
LISTA DE TABELAS.....	xii
LISTA DE QUADROS.....	xiii
RESUMO.....	xiv
ABSTRACT.....	xv
INTRODUÇÃO.....	16
CAPÍTULO 1	
ASSÉDIO MORAL.....	19
1.1. Conceito.....	20
1.2. Denominações.....	23
1.3. Principais estudos sobre Assédio Moral.....	24
1.4. Medidas de assédio.....	27
1.5. Classificação e tipologia.....	27
1.6. Fases do assédio.....	28
1.7. Sujeitos do assédio.....	31
1.8. Conseqüências do Assédio Moral.....	44
1.9. Prevenção.....	52
CAPÍTULO 2	
VALORES.....	55
2.1. Valores individuais.....	59
2.2. Valores organizacionais.....	64

CAPÍTULO 3	
MODELO, OBJETIVOS E HIPÓTESE.....	73
3.1. Variáveis do estudo .....	73
3.2. Objetivos Específicos .....	75
3.3. Hipótese.....	77
CAPÍTULO 4	
MÉTODO.....	78
4.1. Amostra .....	78
4.2. Instrumentos .....	80
4.3. Procedimentos.....	81
CAPÍTULO 5	
RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	83
5.1. Análise preliminar dos dados.....	83
5.2. Análise dos pressupostos para a análise da regressão múltipla.....	84
5.3. Descrição das percepções dos trabalhadores quanto aos valores organizacionais.....	84
5.4. Preditores do Assédio Moral no Trabalho.....	86
5.5. Descrição das percepções dos trabalhadores quanto ao assédio moral no trabalho.....	88
CAPÍTULO 6	
CONCLUSÃO.....	90
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	94
ANEXOS.....	98
Anexo I – Escala de Assédio Moral.....	99
Anexo II – Inventário de Valores Organizacionais.....	102
Anexo III – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.....	104

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Dimensões bipolares dos valores organizacionais.....	68
<b>Figura 2:</b> Modelo de investigação da pesquisa.....	77

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1:</b> Reações das vítimas do assédio moral no ambiente de trabalho.....	49
<b>Tabela 2:</b> Dados demográficos da amostra.....	79
<b>Tabela 3:</b> Média e desvio padrão (entre parênteses) de cada uma das dimensões dos Valores Organizacionais.....	86
<b>Tabela 4:</b> Relação dos valores organizacionais na percepção do assédio moral no trabalho.....	87
<b>Tabela 5:</b> Média e desvio padrão (entre parênteses) da diferença de gênero na percepção do assédio moral.....	88
<b>Tabela 6:</b> Média e desvio padrão (entre parênteses) da intenção de sair da organização na percepção do assédio moral.....	89

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1:</b> Tipos motivacionais de valores com definições e valores que os representam.....	62
--	----

## RESUMO

Este estudo teve como objetivo a análise das relações existentes entre os valores que guiam a vida de uma organização e a percepção do assédio moral por seus trabalhadores. Para tal, descreveram-se o assédio moral no trabalho e os valores organizacionais e identificou-se a relação existente entre eles. A amostra foi composta por 234 trabalhadores de uma empresa do ramo de comércio automotivo, localizada em Goiânia. A idade média foi de 32,66 anos (DP= 10,13), com a maioria dos sujeitos do sexo masculino (68,4%). Os instrumentos de medida foram: Escala de Assédio Moral e Inventário de Valores Organizacionais. A análise descritiva dos valores organizacionais demonstrou que, na organização pesquisada, co-existem todos os valores organizacionais, tendo os valores Hierarquia e Conservadorismo atingido as maiores médias (5,62 e 5,31 respectivamente). No que concerne à percepção do assédio moral relativo aos dados demográficos pesquisados, apenas o gênero e a intenção de sair da organização apresentaram relação positiva, sendo o sexo masculino predominante ao feminino na percepção do assédio moral, com média de 1,36 (DP= 0,39) bem como a intenção de sair da organização à não intenção de fazê-lo (média= 1,63; DP= 0,51). Os resultados de correlação e regressão linear aplicada à análise demonstraram que a percepção de assédio moral apresentou relação negativa ao valor organizacional Igualitarismo, pelos trabalhadores.

Palavras chaves: assédio moral no trabalho; valores organizacionais.

## ABSTRACT

This study aimed to analyze the connection among the values that guide the life of an organization as well as to notice the perception of bullying of its employees. For such purpose, it describes the bullying at work and organizational values and identifies the connection between them. The sample was made up of 234 employees of an automobile company located in Goiânia. The average of age was 32,66 years (SD= 10,13), and the majority of them were male (68.4%). The instruments of measurement were: Escala de Assédio Moral (Scale of Bullying) and Inventário de Valores Organizacionais (Organizational Values Inventory). The descriptive analysis showed that in the organization investigated, co-exist all organizational values and the values Hierarchy and Conservatism reached the highest scores (5.62 and 5.31 respectively). When it comes to noticing the perception of bullying on the demographics survey, only the gender and the intention of living the organization showed a positive score, being predominant the masculine sex to the feminine one in the perception of the bullying, with an average of 1.36 (SD = 0.39), and the intensity to leave the organization forward the intensity to not do it (average= 1,63; SD = 0,51). The results of correlation and the linear regression used to the analysis showed that the perception of bullying presented a negative link to the organizational value Egalitarianism to the employees.

Keywords: bullying at work; organizational values.

## INTRODUÇÃO

O tema desenvolvido nesse estudo trata da relação existente entre os valores organizacionais – os princípios que guiam a vida da organização – e a existência ou não do assédio moral. O estudo dessa temática é de grande importância, uma vez que o respeito à dignidade do ser humano deve, em qualquer relação, ter relevância primordial. Nota-se, porém, que nem sempre há esse respeito pelo bem-estar do próximo nas relações do dia-a-dia, incluindo as relações de trabalho. Fatores como diferenças hierárquicas, disputa por poder e razões econômico-financeiras prevalecem, muitas vezes, nas relações de trabalho propiciando, assim, um clima de rivalidade, onde o assédio moral encontra campo para prosperar.

O interesse por este estudo justifica-se pela importância do tema. A questão principal que norteou o desenvolvimento deste estudo é: Até que ponto os valores que guiam a vida da organização funcionam como facilitadores para a ocorrência do assédio moral?

O assédio moral no trabalho é considerado como a exposição de trabalhadores a situações humilhantes e vexatórias, por vezes repetitivas e prolongadas, durante a jornada de trabalho. (Barreto, 2006; Hirigoyen, 2006). Os “abusadores” podem ser superiores hierárquicos ou mesmo colegas de trabalho, interferindo na vida do assediado de modo direto, comprometendo sua identidade, dignidade, relações afetivas e sociais, ocasionando 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 (Rufino, 2006).



Em relação aos valores organizacionais, Tamayo (1996) especifica que estes, assim como os papéis e as normas são os componentes principais das organizações, pois são eles que norteiam o funcionamento da empresa. Os valores são os princípios que guiam as relações das organizações e seus funcionários, são elementos integradores, compartilhados por todos ou por boa parte dos membros da organização (Tamayo, 2006).

Tamayo (1996) afirma que os valores organizacionais são importantes, pois são eles que favorecem um senso de direção comum entre os funcionários, servindo, assim, de referência para os comportamentos do dia-a-dia.

O assédio moral no trabalho, um fenômeno tão antigo e com conseqüências imensuráveis pode ter forte ligação com os valores das organizações, podendo estes ser responsáveis pela ocorrência do mesmo.

Diante das ponderações e da justificativa do tema, torna-se necessário delimitar o problema a ser estudado, com o intuito de obter um enfoque mais preciso e eficiente, cabendo levantar os seguintes questionamentos: O que caracteriza o assédio moral no trabalho e quem são os sujeitos do fenômeno? Quais as conseqüências, os danos causados pelo assédio moral? Quais são os valores organizacionais prioritários em situação de ocorrência do assédio moral? Será que existe uma relação entre os valores predominantes na organização e a ocorrência ou não do assédio moral?

O objetivo do estudo consiste em investigar qual é a relação existente entre os valores organizacionais e o assédio moral no trabalho, fazendo-se necessário demonstrar posicionamentos de autores que possam trazer conhecimento e aperfeiçoamento sobre o assunto.

Neste sentido, o trabalho será apresentado em capítulos assim sintetizados: no primeiro capítulo abordam-se os aspectos gerais ligados à conceituação e ao desenvolvimento do assédio moral, especificando, quais são os processos do fenômeno e quem são seus sujeitos. Também especificará as conseqüências do assédio moral, tendo em vista a abrangência das áreas relacionadas ao estudo, focando em seus efeitos, uma possível idéia de prevenção e de humanização do fenômeno.

O segundo capítulo tratará dos valores, onde será abordada a conceituação dos mesmos, elucidando os valores individuais e os valores organizacionais, sendo este último, objetivo principal de nosso estudo. Dos valores organizacionais serão desenvolvidos os conceitos, os principais autores e estudos realizados.

Por fim, será apresentada uma proposta metodológica para investigação do tema conforme estudo proposto. Será realizada uma análise dos resultados obtidos na pesquisa e as conclusões sobre o tema.

# CAPÍTULO 1

## ASSÉDIO MORAL

*Harcèlement moral* (assédio moral) na França, *Bullying* (tiranizar) na Inglaterra, *Mobbing* (molestar) nos Estados Unidos ou *Murahachibu* (ostracismo social) no Japão correspondem ao que, no Brasil, denomina-se de Assédio Moral, ou mesmo Terror Psicológico. No final da década de 90, a psicanalista e vitimóloga francesa Marie-France Hirigoyen lançou um livro que acendeu a discussão acerca do assédio moral, tema que ganhou repercussão internacional. Atualmente, países como Suécia, Alemanha, Itália, Austrália, Uruguai, Inglaterra Suíça, Bélgica, Portugal, França, Japão e Estados Unidos já discutem projetos ou promulgaram legislação em favor das vítimas dessa forma distorcida de relacionamento no trabalho (Guimarães & Rimoli, 2006; Hirigoyen, 2005).

Vários autores afirmam que o assédio moral é tão antigo quanto a história do homem. Ao abordar o trabalho na antiguidade, a fonte primária de pesquisa é a Bíblia, que narra a origem dos povos concluindo que o trabalho fora uma maldição imposta ao primeiro casal pela sua desobediência:

E disse a Adão: Porque deste ouvidos à voz de tua mulher e comestes da árvore, de que eu te tinha ordenado que não comesses, a terra será maldita por tua causa; tirarás dela o sustento com trabalhos penosos todos os dias de tua vida. Ela te produzirá espinhos e abrolhos, e tu comerás a erva da terra. Comerás o pão com o suor do teu rosto, até que voltes

à terra, de que foste tomado, porque tu és pó e em pó te hás te tornar<sup>1</sup>.

Por meio dos versículos da Bíblia, pode-se perceber que o homem é o sujeito do trabalho e, como tal, não pode dele separar a dignidade e o valor ético. Essa valorização do trabalho “proposto” à pessoa humana se foi perdendo, ocorrendo uma desvalorização do trabalho e do trabalhador, transformando o trabalho em algo penoso, dando origem ao sofrimento.

Na atualidade, em uma sociedade capitalista e globalizada onde a competição em busca do lucro marca as relações entre as empresas, cresce a pressão por resultados em todos os âmbitos. O local do trabalho torna-se o principal palco dessa situação onde, além da cobrança por resultados, convive-se com o próprio estresse pela manutenção do cargo, crescendo as oportunidades de assédio moral. O fenômeno é uma prática corrente, perniciososa e maléfica, capaz de desequilibrar e determinar explosões de ódio e insatisfação, acarretando situações desesperadas, com riscos ou perdas de vidas.

### **1.1. Conceito**

O assédio moral, uma das formas mais poderosas de violência sutil, caracteriza-se pela exposição a situações humilhantes, de forma repetida e com longa duração, que atenta contra a dignidade e integridade psíquica ou física do ser humano.

Rufino (2006) apresenta o assédio moral como um fato social que ocorre em diversas áreas, expressando-se na maneira de importunar ou efetuar propostas, geralmente de forma indireta, cercando a vítima a ponto de deixá-la seduzida e conduzi-la a agir de forma diversa daquela que adotaria espontaneamente.

---

<sup>1</sup> Bíblia Sagrada. Gênesis, 3, 17-19.

Para Marie-France Hirigoyen (2006), o assédio moral é uma forma de invasão psíquica onde o agente “retira da vítima sua capacidade de defesa, retira dela todo o senso crítico, eliminando assim qualquer possibilidade de rebelião” (p.108). A autora afirma ainda que, freqüentemente, o assédio começa pela recusa de uma diferença, se manifesta como um comportamento no limite da discriminação; uma forma mais discreta e menos identificável de discriminação.

O assédio moral do trabalho pode ser considerado tão antigo quanto a própria existência do trabalho, a mudança está na intensificação, gravidade, amplitude e banalização do fenômeno existente antes e agora.

Leymann (2007) conceitua o assédio moral no trabalho como:

A deliberada degradação das condições de trabalho através do estabelecimento de comunicações não éticas (abusivas), que se caracterizam pela repetição, por longo tempo, de um comportamento hostil de um superior ou colega (s) contra um indivíduo que apresenta como reação um quadro de miséria física, psicológica e social duradoura.

Segundo Barreto (2006), assédio moral, no âmbito trabalhista, é a exposição dos trabalhadores a situações humilhantes e constrangedoras, repetitivas e prolongadas durante a jornada de trabalho e no exercício de suas funções, sendo mais comuns em relações hierárquicas autoritárias e assimétricas, em que predominam condutas negativas, relações desumanas e não éticas de longa duração, de um ou mais chefes dirigida a um ou mais subordinados, desestabilizando a relação da vítima com o ambiente de trabalho e a organização, forçando-o até mesmo a desistir do emprego, constituindo uma experiência subjetiva que acarreta prejuízos práticos e emocionais para o trabalhador e a organização.

A vítima escolhida é isolada do grupo sem explicações, passando a ser hostilizada, ridicularizada, inferiorizada, culpabilizada e desacreditada diante dos pares. Estes, por medo do desemprego e da vergonha de serem também humilhados, associados ao estímulo constante da competitividade, rompem os laços afetivos com a vítima e, freqüentemente, reproduzem e reatualizam ações do agressor no ambiente de trabalho, instaurando o “pacto da tolerância e do silêncio” no coletivo, enquanto a vítima vai gradativamente se desestabilizando e fragilizando, perdendo sua auto-estima<sup>2</sup>.

A violência, assim como o amor, o ódio, a inveja e tantos outros, faz parte da própria condição humana, mas nem por isso se pode deixar de investigar o conjunto de valores que são associados às formas de violência em sociedades específicas. A violência não pode ser considerada um mecanismo individual, sendo, ao contrário, uma resposta ao sistema desumano, uma perversão da perversão (Heloani, 2004).

Como forma de violência vista no ambiente de trabalho, também se encontra o assédio moral, caracterizado como todo comportamento abusivo que atenta contra a dignidade ou integridade psíquica ou física de uma pessoa, sendo feito de modo constante. Hirigoyen (2005) afirma que o assédio moral pode ocorrer de forma horizontal, quando não existe diferença hierárquica entre as partes; de forma ascendente, quando o subordinado assedia o superior; e de forma descendente, o tipo mais freqüente, quando o superior assedia seu subordinado.

Leyman (2007), o pioneiro a relacionar assédio moral com as doenças do trabalho, coloca que todas as condutas as quais são postas como assediadoras envolvem situação de violência.

---

<sup>2</sup> Site [www.assediomoral.org](http://www.assediomoral.org). Acessado em 24/10/2006.

O assédio moral é destrutivo, tendo como principal fonte as relações interpessoais que ocorrem no ambiente profissional, causando intenso sofrimento ao trabalhador, aumentando o absenteísmo e acidentes de trabalho. O assédio moral acomete as vítimas com sintomas tais como busca do isolamento, angústia e ansiedade, entre outros sintomas que comprometem o bem-estar dos trabalhadores (Guimarães, Torres & Mendonça, no prelo).

## **1.2. Denominações**

Existe uma diversidade de expressões utilizadas para denominar o fenômeno em questão. Diversidade que se deve à variedade cultural e à ênfase que se deseja colocar sobre algum dos muitos aspectos que levam à violência psicológica no trabalho.

Heinz Leymann, nos anos 80, introduziu o termo *mobbing*, que deriva do verbo inglês *to mob*, cujo significado é maltratar, atacar, perseguir, sitiar. Já o substantivo *mob* significa multidão, turba, mostrando claramente que se trata de um fenômeno de grupo. O termo é caracterizado por ações repetitivas e repreensivas dirigidas contra empregados de maneira ofensiva, podendo conduzir a seu isolamento do grupo no local de trabalho; é utilizado nos Estados Unidos e nos Países nórdicos, na Suíça, Alemanha, Inglaterra e Europa Central. Já o termo *bullying*, que deriva do inglês *to bully*, significa tratar com desumanidade, grosseria refere-se mais à violência individual que organizacional e é utilizado em alguns países de língua inglesa, Austrália e Irlanda (Guimarães & Rimoli, 2006; Hirigoyen, 2005).

O termo *harassment*, que significam tiranizar, foi introduzido nos Estados Unidos somente em 1990. Aqui, o assédio consiste em ataques repetidos e voluntários de uma pessoa a outra, com intenção de atormentá-la, provocá-la. Na França o termo

utilizado é *harcèlement moral* (assédio moral). Na Itália, *molestie psicologiche*. No Japão o termo *ijime* é utilizado para descrever ofensas e humilhações infligidas às crianças e também aos trabalhadores nas empresas, assim como às pessoas de um grupo com objetivo de reprimir os elementos perturbadores, inserir indivíduos no grupo e torná-los adaptados aos interesses deste grupo. Do termo cujo propósito é estruturar a comunidade de trabalho passa-se ao assédio moral mais cruel, que ainda não encontrou equivalência em um termo japonês (Guimarães & Rimoli, 2006; Hirigoyen, 2005).

Termo também utilizado nos Estados Unidos, *whistleblowers* trata de uma forma específica de assédio moral, destinado a silenciar quem não obedece às regras do jogo. Em Portugal é utilizado o termo *coação moral*. Nos países hispânicos, *acoso moral*, *acoso psicológico* ou *psicoterrorismo*. No Brasil utilizam-se os termos assédio psicológico, terror psicológico, *mobbing* e assédio moral, que dizem respeito à manipulação perversa, às agressões mais sutis e mais difíceis de caracterizar e provar sua procedência. (Guimarães & Rimoli, 2006; Hirigoyen, 2005).

### **1.3. Principais estudos sobre assédio**

O assédio psicológico no trabalho é um fenômeno generalizado, estando nos países mais desenvolvidos os dados disponíveis de estudos realizados há mais tempo que no Brasil, dentro do tão pouco de aprofundamento no assunto.

O termo foi usado primeiramente pelo famoso etnólogo Konrad Lorenz para denominar o tipo de agressão praticada por algum animal que, circundando ameaçadoramente um membro do grupo, provoca sua fuga pelo medo de ser atacado ou morto (Hirigoyen, 2005).



Heinz Leymann (2007), médico psiquiatra alemão radicado na Suécia, pesquisador em psicologia do trabalho, elaborou o primeiro estudo que relacionava o assédio moral com as doenças de trabalho, fazendo uma pesquisa junto a diversos grupos de trabalhadores sobre esse processo que ele denominou como psicoterror.

Em seus estudos estabeleceu que para que o assédio moral fosse caracterizado, as humilhações sofridas no trabalho deveriam se repetir pelo menos uma vez por semana e ter no mínimo seis meses de duração. O pesquisador classificou quarenta e cinco condutas hostis, divididas em cinco diferentes fatores: 1) Atividades de assédio para reduzir as possibilidades da vítima comunicar-se adequadamente com as outras pessoas, incluindo o próprio assediador; 2) Atividades de assédio para evitar que a vítima tenha a possibilidade de manter contatos sociais; 3) Atividades de assédio dirigidas para desacreditar ou impedir a vítima de manter uma boa reputação pessoal ou no trabalho; 4) Atividades de assédio dirigidas para reduzir suas tarefas e sua empregabilidade mediante o descrédito profissional; 5) Atividades de assédio que afetam a saúde física e psíquica da vítima.

Vale ressaltar que por sua popularização, o termo assédio moral acaba por englobar outras formas de violência no trabalho que não contemplam seu real significado. O assédio moral pode ser confundido com os conflitos diários, com comportamentos despóticos, com atitudes agressivas, com a violência física ou mesmo sexual, com as más condições de trabalho, com as imposições profissionais e até mesmo com o estresse.

Tudo isso prejudica o desempenho do trabalhador, mas não é assédio. Nesses comportamentos, não necessariamente existe uma intenção maldosa. Já no assédio,

persiste uma vontade de destruir o colega, de atingi-lo em seus pontos fracos por meio de pequenas agressões repetidas ao longo do tempo. A exposição dos trabalhadores a situações humilhantes e constrangedoras, de forma repetitiva e prolongada, sem qualquer esforço para amenizá-las é o que caracteriza este evento.

Hirigoyen (2006) redefine o assédio moral e coloca de maneira clara as diferenças entre o fenômeno e outras formas de sofrimento no trabalho – estresse, gestão por injúria, agressões pontuais, as más condições de trabalho, imposições profissionais violência física ou sexual – as quais não podem ser consideradas como parte deste fenômeno.

No início do trabalho de Hirigoyen sobre assédio moral, existia a crença de que este fenômeno não era grave, já que a conduta sempre existiu e que, quando as pessoas se queixavam, era porque não eram suficientemente fortes ou adaptadas ao mundo de trabalho atual. Esta posição demonstra ser o assédio moral uma condição intrínseca às relações de trabalho na sociedade contemporânea.

O que se pode constatar é que o mundo de trabalho está exigindo cada vez mais das pessoas e submetendo-as a condições psicológicas cada vez mais duras, exigindo o cuidado de não banalizar o assédio moral, ou tratá-lo como um fenômeno natural e aceito socialmente.

No Brasil, a médica do trabalho Margarida Barreto realizou um estudo intitulado “Uma jornada de humilhações” no ano de 2000, que apresentou como uma de suas conclusões o fato de o assédio moral, ou tortura psicológica, ter se transformado em um problema de saúde pública, cuja violência tem contornos sutis, sendo a coação, a humilhação e o constrangimento situações muitas vezes nem percebidas pelas vítimas

como um ato de violência. Ainda segundo a autora, esse fenômeno provoca danos à identidade e à dignidade do trabalhador, aumentando a ocorrência de distúrbios mentais e psíquicos.

#### **1.4. Medidas de Assédio**

Guimarães e Rimoli (2006) afirmam que para um diagnóstico completo sobre a existência do assédio moral no plano individual, faz-se necessária a utilização do inventário LIPT – *Leymann Inventory of Psychological Terrorization* –, desenvolvido e validado pelo autor Leymann em 1990. Além da utilização do inventário, as autoras informam que uma entrevista psicológica individual deve ser realizada.

No Brasil, Guimarães, Torres e Mendonça (no prelo) validaram a Escala de Assédio Moral (tradução do LIPT) para diagnóstico sobre a existência do fenômeno no plano individual.

#### **1.5. Classificação e tipologia**

O que caracteriza e distingue o assédio moral é a manipulação perversa. É na repetição dos vexames, das humilhações que a violência vai se mostrando demolidora e, se ninguém intervier energicamente, evolui numa escala destrutiva. Guedes (2004) apresenta três tipos de ocorrência do assédio moral no trabalho: Vertical ou Descendente; Horizontal; Ascendente.

Vertical ou Descendente

O tipo mais freqüente do terror psicológico é o denominado de vertical, onde a violência psicológica é determinada de cima para baixo, deflagrada pela direção ou por

superior hierárquico contra o empregado. Neste caso, a ação não necessariamente precisa ser realizada pelo chefe, mas pode este contar com a cumplicidade dos colegas de trabalho da vítima e através destes a violência pode ser desencadeada.

Segundo Rufino (2006) “a humilhação se caracteriza por relações autoritárias, desumanas, onde predominam os desmandos, a manipulação do medo, a competitividade” (pp.77-78). O empregador pratica esse comportamento por várias razões, dentre estas “antipatia, inveja ou insegurança” (Rufino, 2006, pp.77-78).

#### Horizontal

O assédio horizontal caracteriza-se pela perseguição desencadeada pelos colegas de trabalho do mesmo patamar hierárquico, podendo ocorrer tanto de forma individual quanto coletiva. Algumas hipóteses desse tipo de assédio moral no trabalho são a intolerância racial ou étnica e pela opção sexual, além de inveja, razões políticas ou o simples fato de a vítima comportar-se de modo diferente do grupo.

#### Ascendente

Tipo bem mais raro, a violência de baixo pra cima ocorre, geralmente, quando um colega é promovido sem a consulta dos demais, ou quando os subordinados supõem que o promovido não possui méritos para desempenhar as funções do cargo. Aqui, o subordinado ou a coletividade praticam atos vexatórios contra o superior hierárquico.

### **1.6. Fases do assédio moral**

Estabelecer uma seqüência típica de fatos no decorrer de um processo de assédio moral no trabalho que permita determinar uma série fixa de fases, abrangendo desde seu

início até o desfecho, é tarefa bastante difícil. Esta impossibilidade se deve, sobretudo, às peculiaridades que em cada caso os assediadores podem apresentar, bem como as vítimas, o meio e o contexto no qual o conflito se desenvolve, além do modelo de organização do qual o processo tem curso.

Leymann (2007) elaborou um modelo da violência perversa onde é possível estabelecer quatro fases, que se iniciam nos sinais preparatórios, passando pela fase onde a vítima sofre ataques contínuos do agressor, seguida da fase na qual o caso vem se “oficializando”, terminando na fase onde o agressor obtém seu objetivo e a pessoa é afastada do trabalho. Vale salientar que nem todos os casos de assédio moral alcançam a quarta fase, pois a pessoa pode afastar-se do trabalho no decorrer das fases anteriores.

De acordo com Leymann (2007), as fases são:

1ª) Fase de conflito: Conflitos normais entre pessoas com interesses distintos ou até mesmo incompatíveis geram problemas, atritos e choques, os quais podem ser resolvidos de forma positiva através do diálogo. Caso contrário, quando estes conflitos são estigmatizados, se produz um ponto de curvatura nas relações, constituindo-se em ponto de partida aos enfrentamentos.

2ª) Fase de *mobbing* ou de estigmatização: Nesta fase, o assediador inicia uma estratégia de humilhações de sua vítima, utilizando para isso comportamentos perversos, de forma sistemática e durante tempo prolongado, cujo objetivo é ridicularizar e isolar socialmente a vítima. Esta fase já caracteriza o assédio moral. A vítima não consegue acreditar no que está acontecendo e pode chegar inclusive à negação das evidências mediante passividade ou evitação do fenômeno para o resto do grupo ao qual pertence, sendo esta fase de grande duração - segundo Leymann, de um a três anos.

3ª) Fase de intervenção na empresa: A direção da empresa toma conhecimento do conflito, caso não se trate de uma estratégia onde a origem do problema esteja na própria empresa. Duas formas de atuação podem ser postas em prática, geralmente pelo departamento de recursos humanos ou pela direção de pessoal:

- Solução positiva do conflito – Em uma pequena parte dos casos, a direção da empresa, ao tomar conhecimento do problema, realiza uma investigação completa do mesmo e decide que o trabalhador ou o assediador seja transferido de seu posto de trabalho; descobre a estratégia de humilhações utilizada e articula mecanismos para que a mesma não volte a ocorrer, punindo o assediador;
- Solução negativa do conflito – Sem ter um conhecimento completo do caso, devido à sua nula ou escassa investigação, a direção somente encara a vítima como o problema a ser combatido, destacando suas características individuais de modo distorcido e manipulado, sem reparar que a origem do problema está em outro fator. Assim, a direção da empresa soma-se ao meio que assedia ativa ou passivamente a vítima.

4ª) Fase de marginalização ou exclusão da vida laboral: Esta última fase se encerra com a vítima abandonando seu emprego, muito provavelmente depois de haver passado por vários e prolongados períodos de licença. Nos casos mais extremos, os trabalhadores assediados podem chegar ao suicídio.

Harald Ege (citado em Guedes, 2004) reviu e ampliou o trabalho apresentado por Leymann à luz das condições sócio-culturais da Itália, propondo uma versão de seis fases que, segundo Guedes (2004), tem maior utilidade para os brasileiros devido à semelhança entre povos, que são: Condição zero, caracterizada pelas condições favoráveis no ambiente de trabalho ao desenvolvimento do *mobbing*; Fase um, onde há

a individuação da vítima, sendo que o fenômeno ainda não emergiu com clareza e não se sabe se será concretizado; Fase dois, o fenômeno se faz presente, não havendo sintomas de doenças psicossomáticas; Fase três, onde a vítima começa a sentir os primeiros sintomas físicos e psíquicos; Fase quatro, se caracterizando pela objetividade e publicidade do fenômeno, onde a vítima já apresenta várias conseqüências do fenômeno; Fase cinco, onde há sério comprometimento nas condições de saúde da vítima; Fase seis, onde a exclusão da vítima do mundo do trabalho é efetivada.

Durante qualquer fase do assédio moral no trabalho, é possível que surja uma espécie de violência paralela, como o assédio moral doméstico, onde a intolerância dos amigos e da família debilita ainda mais o equilíbrio da vítima. O sujeito precisa ter um reabastecimento, que geralmente está na família. Nos casos em que não há onde o sujeito buscar energias para resgatar seu equilíbrio, as chances de agravamento do problema são maiores.

## **1.7. Os sujeitos do assédio moral**

O assédio moral é composto pelo agressor – aquele que causa o fenômeno –, a vítima – aquela que sofre o fenômeno – e os espectadores – aqueles que, de forma direta ou indireta, vivenciam a violência. O agressor apresenta algumas denominações e estratégias próprias, bem como a vítima apresenta seu perfil. Nos próximos tópicos, teremos a apresentação desses sujeitos.

### **1.7.1 O agressor**

A vitimologia classifica o agressor como um sujeito perverso, que tem comportamentos tais como vontade de vingança e de destruir o outro como regra de vida. A perversidade implica estratégia de utilização e destruição do outro, sem culpa.

Hirigoyen (2005, 2006) explicita que os grandes perversos são também narcisistas e, como tal, vazios, que se alimentam da energia vital e da seiva do outro. O perverso narcisista depende dos outros para viver; sente-se impotente diante da solidão e agarra-se à outra pessoa como verdadeiro sanguessuga. De acordo com a autora, este tipo de agressor é movido pela inveja e seu objetivo é roubar a vida de suas vítimas.

Como sujeito megalômano, o perverso tem um senso grandioso da própria importância, sendo absorvido por fantasias de sucesso ilimitado e de poder. Acredita ser especial e singular, pensa que tudo lhe é devido; tem excessiva necessidade de ser admirado e age como um vampiro. Não tem empatia, alimenta-se da energia dos que se vêem seduzidos pelo seu charme; sente profunda inveja daqueles que parecem possuir coisas que lhe faltam, ou que simplesmente sabem extrair prazer da vida. São críticos ferinos; sentem prazer em criticar os outros, assim, provam-se onipotentes diante da nulidade dos outros. Vazios, os perversos são seres irresponsáveis; ocultam-se, jogando os seus erros e limitações nos outros. Afinal, tudo que acontece de mal é sempre culpa dos outros (Hirigoyen, 2006).

Em se tratando das denominações do agressor, Guedes (2004, pp. 65-68) descreveu treze tipos de denominações enunciadas por alguns estudiosos, quais sejam:

- O instigador: o perverso clássico do assédio moral. Aterroriza propositalmente sua vítima, se divertindo também com o fato de sempre estar planejando novas formas de ataque para stressá-la e destruí-la.



- O casual: a partir de um desentendimento sem sentido, causado por sentimentos comuns no ambiente de trabalho, o vencedor escolhe prosseguir o conflito, destruindo o adversário, que se torna vítima. Em se tratando desse agressor, nem ele mesmo se reconhecia como tal, se presumindo inocente por ter se tornado agressor como consequência de uma confusão.
- O colérico: não apresenta tolerância diante dos colegas, descarregando neles todo seu mau-humor com a mesma facilidade que se recompõe e volta ao trabalho como se nada tivesse acontecido. Esse tipo de agressor abusa moralmente dos outros porque não consegue conter sua raiva e enfrentar sozinho seus problemas.
- O megalômano: esse tipo pode muito bem prestar o serviço sujo ao verdadeiro perverso, pois possui um senso grandioso da própria importância; imagina-se singular e poderoso.
- O frustrado: convive com dose excessiva de inveja e ciúmes dos outros, considerando todos como inimigos, pois para ele os colegas não sofrem dos seus problemas ou conseguem lidar de maneira diferente com os mesmos; pode tornar-se perigosamente destrutivo.
- O crítico: critica muito mas não propõe solução e rejeita a solução se apresentada por alguém, pois na verdade seu interesse está em criticar. Esse tipo de agressor é particularmente destrutivo com a pessoa que acredita ser causa de sua insatisfação.
- O sádico: sente prazer em destruir sua vítima e a pressão que exerce sobre ela é um estímulo para continuar sua ação.

- O puxa-saco: se comporta como um escravo diante daqueles que podem favorecer o crescimento de sua carreira e como um tirano com quem quer que se coloque como obstáculo para sua ascensão.
- O tirano: pratica o assédio apenas pelo gosto de rebaixar, humilhar e submeter a vítima. Seus métodos são muito cruéis e se mantém autoritário para não demonstrar sua falta de confiança em si mesmo.
- O aterrorizado: seu comportamento se mantém pelo fato da competição. Esse sujeito entra em pânico se imaginar que outro pode tomar seu lugar e substituí-lo. Agride sem piedade.
- O invejoso: trata-se do invejoso crônico, que não aceita que exista outra pessoa melhor que ele em qualquer fato da vida.
- O carreirista: trata-se do sujeito que busca qualquer meio para fazer carreira, inclusive os meios não legais. Preocupa-se com sua própria ascensão e também em impedir a ascensão do próximo, não possuindo qualquer sentimento de colaboração social.
- O pusilânime: age como cúmplice do agressor por ter muito medo das conseqüências de sua ação, impedido de agir com independência. Teme o confronto direto, age “pelas costas” e realiza trabalhos desleais sem aparecer.

Uma leitura apurada das denominações revela uma mudança de comportamento dentro de cada descrição. Uns agem com calma, analisando friamente o terreno em que pisam, dosando cada gesto; outros são mais histéricos, mais senhores de si, agindo sem se preocupar com o que os demais pensam. Cada qual tem uma forma própria de agir, porém o objetivo dos agressores será sempre o mesmo, qual seja humilhar, destruir e

sugar da vítima a sua auto-estima, levando-a a tomar atitudes que afetam a sua saúde física e mental, desencadeando situação que pode conduzir ao pedido de demissão ou até mesmo ao extremo da tentativa de suicídio.

#### 1.7.1.1. Estratégias do agressor

Hirigoyen (2005; 2006) traça um perfil bastante esclarecedor dos agressores. Esse perfil permite desvelar quais são as estratégias utilizadas pelo algoz.

O perfil do narcisista continua sendo o espelho, ou seja, todos devem se espelhar em seu comportamento, em suas atitudes, pois precisam saber que ele é o melhor, o senhor sabe tudo. Mas quando acontece algo errado, com certeza, ele jogará a responsabilidade nos ombros dos outros, não importando quem, desde que continue sendo o melhor, especialmente na visão de seus superiores hierárquicos.

No caso de um agressor que ocupa cargo de chefia, esse tende a diminuir um ou mais empregados, utilizando-se de meios maliciosos, cruéis e humilhantes. O agressor torna difícil a vida dos que são capazes de trabalhar melhor do que ele. Ele se dirige ao pessoal através de gritos ou insiste no dado de que somente a sua maneira de trabalhar é boa, recusando-se a delegar tarefas, pois não confia em ninguém.

Normalmente, o agressor é uma pessoa que está aparentemente muito satisfeita com ela mesma e raramente se questiona sobre suas atitudes. É incapaz de sentir empatia, considerada como a capacidade de colocar-se no lugar do outro, porque não estará à altura de sentir o mal que seus ataques podem fazer ao seu próximo. Mas enquanto não descobertos os seus meios de agir, o agressor persegue seu objetivo.

Os comportamentos do agressor que se caracterizam como assédio moral são diversos, porém algumas condutas são as mais comuns<sup>3</sup>:

---

<sup>3</sup> Site [www.assediomoral.org](http://www.assediomoral.org). Acessado em 24/10/2006.

- Impedir a vítima de se expressar e não explicar o porquê. Recusar a comunicação da vítima, onde esta é sempre interrompida quando fala; é repreendida e tratada aos berros; recebe ameaças e tem suas correspondências violadas; os colegas a evitam, interrompendo-se a comunicação.
- Fragilizar, ridicularizar, inferiorizar, menosprezar o outro em frente aos pares. Atribuir-lhe proposital e sistematicamente tarefas inferiores ou muito superiores à sua competência; não repassar informações úteis para a realização das tarefas; dar-lhe deliberadamente instruções impossíveis de executar; atribuir-lhe tarefas humilhantes.
- Induzir a vítima ao erro junto ao grupo, para tirar proveito da situação; superiores ou subordinados desacreditam a vítima perante os colegas, que zombam de suas deficiências.
- Desestabilizar o outro emocional e profissionalmente. A vítima gradativamente vai perdendo simultaneamente sua autoconfiança e o interesse pelo trabalho.
- Retirar da vítima a autonomia, destruir sua auto-estima, cujo objetivo é atingir o âmago da intimidade da vítima; levar a vítima a desacreditar de si mesma.
- Destruir a vítima (desencadeando ou agravando doenças pré-existentes). A destruição da vítima engloba vigilância acentuada e constante. A vítima se isola da família e dos amigos, passando muitas vezes a usar drogas, principalmente o álcool.

- Cortar da vítima as relações sociais, ou seja, isolá-la do grupo, colocando-a em lugar separado dos outros ou enviando comunicados apenas por escrito.

Segundo Rufino (2006), é muito importante lembrar que nem todo e qualquer descontrole comportamental pode ser considerado assédio, pois “os humanos são passíveis de erros e descontroles, extrapolando, mesmo que minimamente, seu direito e invadindo o de outrem. Todavia, as condutas efetivamente vexatórias e graves se configurarão como assédio” (p.45).

Interessante notar e destacar quais as formas de o agressor se dirigir à vítima, quando quer agir. O agressor pode nada dizer, simplesmente ignorar a vítima, como se ela não existisse, passar perto e nem ao menos dirigir-lhe o olhar; utilizar-se de intermediário para saber alguma coisa no ambiente de trabalho, como por exemplo, pedir ao colega da vítima para perguntar-lhe algo, dentre outras.

Mas a forma mais comum de coação moral ocorre pelo uso da palavra, dirigindo-se à vítima com frases que a façam sentir-se humilhada, negativa e sem valor. Quem defende esta idéia é Menezes (2006, p. 2) quando diz:

A exteriorização do *harcèlement moral*, portanto, ocorre através de gestos, agressões verbais, comportamentos obsessivos e vexatórios, humilhações públicas e privadas, amedrontamento, ironia, sarcasmos, coações públicas, difamações, exposição ao ridículo, tarefas degradantes ou abaixo da capacidade profissional, sorrisos, suspiros, trocadilhos, jogo de palavras de cunho sexista, indiferença à presença do outro, silêncio forçado, trabalho superior às forças do empregado, sugestão para pedido de demissão, ausência de serviço e tarefas impossíveis ou de difícil realização, controle do tempo no banheiro, divulgação pública de detalhes íntimos, agressões e ameaças, olhares de ódio, instruções confusas, referências a erros imaginários, solicitação de trabalhos urgentes para depois jogá-los no lixo

ou na gaveta, imposição de horários injustificados, isolamento no local de trabalho; transferência de sala por mero capricho, retirada de mesa de trabalho e pessoal de apoio, boicote de material necessário à prestação de serviços e supressão de funções.

O autor afirma ainda que o estilo específico de agressão varia de acordo com os meios socioculturais e profissionais, demonstrando que nos setores de produção a violência é mais direta, verbal ou física, enquanto nas escalas hierárquicas e sociais mais altas as agressões são mais sofisticadas e difíceis de serem caracterizadas.

Várias frases são usadas pelo agressor e as que provocam maiores reações são as seguintes<sup>4</sup>:

- “Você é mesmo difícil... Não consegue aprender as coisas mais simples. Até uma criança faz isso... e só você não consegue!”
- “É melhor você desistir. É muito difícil e isso é para quem tem garra”.
- “Vou ter de arranjar alguém que tenha uma memória boa para trabalhar comigo, porque você esquece tudo!”
- “Ela faz confusão com tudo... É muito encrenqueira. É histérica, é mal casada, não dormiu bem... é falta de ferro! Vai ver que brigou com o marido.”
- “Não quer trabalhar... fique em casa! Lugar de doente é em casa! Quer ficar folgado, descansando, de férias pra dormir até mais tarde?”
- “A empresa não é lugar pra doente. Aqui você só atrapalha!”
- “Você é mole... frouxo... Se você não tem capacidade para trabalhar, fica em casa”.

---

<sup>4</sup> Site [www.assediomoral.org](http://www.assediomoral.org). Acessado em 24/10/2006.

- “A empresa precisa de produção; e você só atrapalha!”
- “Ah, eu também quero uma doença...”.
- “Como você pode ter um currículo tão extenso se não consegue fazer coisas tão simples como essa?!”
- “A empresa não precisa de incompetentes como você.”

Não bastasse isso, os empregados que não atingem as quotas estabelecidas, são habitualmente chamados de "fracos, incompetentes, incapazes de produzir", sendo forçados até mesmo a passar por situações humilhantes perante os demais colegas que aderiram à política de assédio de seus respectivos chefes.

#### 1.7.2. A vítima

A vítima é vítima porque foi designada como tal pelo agressor. Torna-se o bode expiatório, responsável por todo o mal. Será daí em diante o alvo da violência. E o pior é que ela sempre se pergunta o que fez para merecer tais reprovações, chegando ao extremo de achar que ela é que está errada e não o agressor. Mal sabe que foi escolhida porque tem certos atributos que incomodam, que provocam reações do agressor como a insegurança e a inveja.

A vítima do assédio moral não é uma pessoa pacata, sem opinião própria; o agressor não se preocupa com esse tipo de pessoa, pois esta não lhe ameaça, não transmite perigo, já que para ela está tudo bem. A vítima em potencial é aquela que leva o agressor a sentir-se ameaçado, seja no cargo ou na posição perante o grupo.

A vítima é, normalmente, dotada de responsabilidade acima da média, com um nível de conhecimento superior aos demais, com uma auto-estima grande e, mais

importante, acredita piamente nas pessoas que a cercam. Tais qualidades juntas em uma única pessoa levam o agressor a usar de todos os meios legais ou não com o objetivo de reduzir-lhe a auto-estima e o senso de justiça, levando à sua destruição profissional e psicológica.

Normalmente a vítima pode ser uma pessoa diferente no grupo, por exemplo, um único médico em um corpo clínico feminino; ou uma pessoa estranha, que se comporte diferente dos demais, seja pelo vestuário, seja por opinar mais que a maioria. Ou alguém que faz sucesso, recebe elogios dos clientes e ganha promoção causando certa inveja no agressor e até mesmo ciúme nos colegas. Ou, ainda, uma pessoa nova no cargo, que tenha alguma qualidade a mais do que a maioria, provocando um mal estar e insegurança aos demais do grupo.

Diante de um perfil exemplar da vítima, o algoz sente a necessidade de se fazer superior a ela. O assediador busca destruir as pessoas pelas quais ele se sente ameaçado para que não perca seu espaço no ambiente de trabalho.

Guedes (2004), afirma que “as manobras perversas reduzem a auto-estima, confundem e levam a vítima a desacreditar de si mesma e a se culpar. Fragilizada emocionalmente, acaba por adotar comportamentos induzidos pelo agressor” (p.69).

O algoz, com sua perversidade, geralmente consegue envolver o grupo de modo que as responsabilidades pela agressão e pelos seus atos passam a ser atribuídos à própria vítima.

Para Guedes (2004, pp. 72-75) há os seguintes tipos propensos à condição de vítima:



- O distraído: a pessoa desatenta, descuidada tem maior chance de se tornar vítima do agressor ou bode-expiatório do coletivo, pois não percebe que a situação mudou, não ficando em condições de avaliá-la realisticamente.
- O prisioneiro: aquele indivíduo aprisionado à situação e que permanece ligado a ela por não encontrar em si mesmo capacidade de escapar da violência.
- O paranóico: a desconfiança é o guia desse indivíduo, que acredita e vê perigo em toda parte. Geralmente são pessoas inseguras, auto-sugestionáveis e susceptíveis.
- O severo: pessoa rígida, rigorosa que mantém suas regras para todos os casos e, se considerar necessário, tenta impô-las aos demais. Como sistemático que é, se faz vítima fácil por não ceder.
- O presunçoso: vaidoso por se considerar muito mais daquilo que realmente é, provoca a vontade do assédio nos colegas pelo seu modo de fazer as coisas.
- O passivo dependente: é uma vítima muito sensível. Espera reconhecimento dos colegas e desperta antipatia por seu caráter viril.
- O brincalhão: ninguém o leva a sério, por ter sido estigmatizado por seu bom-humor exacerbado, se tornando vítima fácil do assédio horizontal.
- O hipocondríaco: o indivíduo apresenta preocupação excessiva com sua saúde, se sente vítima e se lamenta continuamente, chegando a causar antipatia nos colegas, que evolui para o isolamento, degenerando para o assédio moral.

- O verdadeiro colega: justamente por seu comportamento honesto, eficiente, disponível, esse tipo de pessoa possui a grande fraqueza de denunciar abertamente qualquer coisa que considere errada, sendo perseguido e sofrendo represálias.
- O ambicioso: por apresentar um desejo veemente de alcançar aquilo que valoriza, procura ascender em sua profissão sendo prestativo, tornando-se vítima fácil para aquele que teme concorrência.
- O seguro de si: pessoa que facilmente causa inveja nos colegas por ter completa segurança em si mesmo e na sua capacidade.
- O camarada: não apresenta problemas de relacionamento, sendo bastante popular em seu ambiente de trabalho, causando inveja nos colegas por seu comportamento.
- O servil: aquele que serve com rigor as normas e faz de tudo para obter a plena satisfação do chefe, atraindo, assim, inimizade dos colegas.
- O sofredor: pessoa que tende para a depressão e insatisfação, transformando qualquer coisa no ambiente de trabalho em motivo para sofrimento e lamentação, não sendo levado a sério pelos colegas, se tornando presa fácil para o agressor.
- O bode expiatório: é a válvula de escape de todo o grupo, alvo permanente das críticas e dos erros dos outros colegas.
- O medroso: tem medo de tudo, podendo se tornar vítima do assédio por seu medo exagerado tornar o ambiente de trabalho inseguro.

- O sensível: pessoa egocêntrica que necessita ser reconhecida e não suporta críticas.
- O introvertido: pessoa com extrema dificuldade de se relacionar, podendo ter seu comportamento mal interpretado pelos colegas como hostil ou arrogante.

As pessoas apresentam características diferentes, porém para cada uma delas existe um motivo de torná-las vítimas em potencial e conseqüentemente cada um desses perfis se encaixa a um tipo de agressor. Cada agressor escolhe uma vítima determinada, na qual sempre busca focar suas próprias fraquezas e medos, destruindo-a. Como exemplo, o agressor instigador que procura minar as qualidades da vítima segura de si ou ainda, o agressor tirano que pratica o abuso pelo gosto de rebaixar e humilhar centrará suas forças na vítima medrosa, pois esta tem medo de tudo.

### 1.7.3. Os espectadores

São todas aquelas pessoas – colegas, superiores, encarregados da gestão de pessoal – que direta ou indiretamente participam e vivenciam a violência empregada contra a vítima. Há ainda os espectadores conformistas, que são os que não se relacionam diretamente na ação perversa, mas têm sua responsabilidade por não fazerem nada para frear a violência, e chegam até mesmo a atuar ativamente, favorecendo a ação do agressor.

Existem também os espectadores que fazem parte do grupo que não acreditam na vítima por terem sido seduzidos e fascinados pelo algoz, não crendo na inocência da vítima, considerando que ela justificou ou mesmo consentiu a agressão sofrida.

Esse personagem do assédio é aquele que convive no mesmo espaço em que estão a vítima e o algoz e que não percebe o fenômeno ou não faz nada para tentar livrar a vítima ou mesmo participa – de modo direto ou indireto – da situação.

### **1.8. Conseqüências do assédio moral**

A seriedade dos problemas causados pelo assédio moral tem desencadeado muita preocupação, o que levou a Organização Internacional do Trabalho (OIT) a criar uma comissão para estudos dos custos do assédio moral na segurança e na saúde dos trabalhadores. Composta de professores universitários e cientistas sociais, a comissão está incumbida não somente de descrever o fenômeno, mas também de relatar os custos do assédio em termos de estigmatização, problemas de saúde físicos e mentais, implicações no emprego, inclusive os riscos de perda dele, e relações trabalho-casa.

O fato de desestabilizar repetidas vezes o trabalhador durante a jornada e fazê-lo passar por situações humilhantes e constrangedoras já caracteriza o assédio moral. As pessoas assediadas passam a comer mal, dormir mal etc. e, como conseqüência, sofrem doenças como depressão e estresse entre outras. A saúde física e a mental ficam seriamente comprometidas, podendo em alguns casos evoluir para a incapacidade do trabalho e chegar até à morte.

As humilhações às quais o trabalhador fica sujeito acabam interferindo em sua vida cotidiana e fazendo com que ele adoça. O assediador tem caráter duvidoso e quer desqualificar a vítima, fazendo com que o assediado passe a duvidar de sua própria capacidade e sanidade, atingindo assim, objetivo buscado por aquele.

O empregador deve dar aos seus empregados um ambiente de trabalho sadio, um ambiente que proporcione condições físicas e psicológicas dignas, para que estes possam desenvolver suas atividades laborais, não comprometendo seus resultados nem trazendo prejuízos a saúde do empregado e da empresa. É assegurado ao trabalhador que quando demitido esteja desfrutando de perfeito estado de saúde física e mental, para que possa ser devolvido ao mercado de trabalho nas mesmas condições de quando foi admitido.

Doenças, aliás, são um dos riscos invisíveis do assédio moral. Na avaliação da médica do trabalho Margarida Barreto (2006), os primeiros sintomas são choro, insegurança, ansiedade, baixa auto-estima e sensibilidade excessiva. O passo seguinte é o desenvolvimento de enfermidades psíquicas, dentre as quais aparecem a depressão, o estresse patológico e as síndromes de pânico, *burnout*. “O paciente atinge um estágio tal de desesperança que pensa em tirar a própria vida”, alerta Barreto (2006, p.133).

A preocupação da OIT é tanto com a violência física quanto com a violência de natureza psicológica, sexual e racial. A organização assegura que pesquisas levadas a cabo no Reino Unido demonstram que 53% dos trabalhadores foram vítimas de coações no trabalho e que 78% foram testemunhas desse tipo de comportamento, que pode afetar seriamente a saúde física e psíquica dos que dele sofrem. Ressalte-se o fato de na Suécia ter-se estimado que esse tipo de violência seja causa de 10% a 15% dos casos de suicídio. No Brasil, Margarida Barreto (2006) constatou que 42% dos trabalhadores entrevistados foram vítimas de assédio moral nas empresas.

Segundo dados do *site* que trata do fenômeno, existem alguns efeitos e danos causados à saúde física e mental do assediado, quais sejam<sup>5</sup>:

---

<sup>5</sup> Site [www.assediomoral.org](http://www.assediomoral.org). Acessado em 24/10/2006.

- Endurecimento ou esfriamento das relações no ambiente de trabalho;
- Dificuldade de enfrentar as agressões ou interagir em equipe;
- Dificuldades emocionais como irritação constante, falta de confiança em si, cansaço exagerado, diminuição da capacidade para enfrentar o estresse e pensamentos repetitivos;
- Alterações do sono, dificuldade para dormir, pesadelos, interrupções freqüentes do sono, insônia;
- Alteração da capacidade de concentrar-se e memorizar (amnésia psicógena, diminuição da capacidade de recordar os acontecimentos);
- Anulação dos pensamentos ou sentimentos que relembrem a tortura psicológica, como forma de se proteger e resistir;
- Diminuição da capacidade de fazer novas amizades; morte social: redução do afeto, sentimento de isolamento ou indiferença com respeito ao sofrimento alheio;
- Tristeza profunda;
- Sensação negativa de futuro; vivência depressiva;
- Mudança de personalidade; passa a praticar violência moral;
- Sentimento de culpa; pensamentos suicidas, tentativas de suicídio;
- Aumento do peso ou emagrecimento exagerado; distúrbios digestivos; hipertensão arterial; tremores; palpitações;
- Aumento do consumo de bebidas alcoólicas e outras drogas;
- Estresse;
- Falta de equilíbrio quanto às manifestações emocionais;

- Pedido de demissão;
- Tensão nos relacionamentos afetivos;

Além dos danos evidentes para o indivíduo, o fenômeno, com suas conseqüências, traz para a organização prejuízos imensos, sendo que o funcionário se torna desmotivado e sem forças para continuar o trabalho, se desvinculando da organização ou mesmo transformando o clima no local de trabalho, transferindo para os colegas essa insatisfação e desmotivação.

Os processos mentais são de relevância na explicação de determinados comportamentos humanos. A personalidade, as crenças e os paradigmas ditam a forma dominante de agir de uma pessoa, entretanto, suas condutas podem ser modificadas ou moldadas por outros indivíduos.

No ambiente de trabalho, cada sujeito possui uma individualidade que influenciará na prática de cada ato que realiza. Entretanto as regras coletivas, os comportamentos grupais, a relação de um componente do grupo com outro poderá moldar a conduta do trabalhador e auxiliá-lo, ou não, na convivência social. Com isso, um empregado pode praticar atos absurdos e intoleráveis inconscientemente ou por influência da coletividade, que pode acabar ensejando a prática do assédio moral. O assediador procura influenciar outros indivíduos em busca de apoio (RUFINO, 2006).

Segundo Hirigoyen (2005), a situação do assédio moral, assim como qualquer situação traumática causa o estresse pós-traumático, formando as neuroses traumáticas, onde a pessoa rememora as cenas de violência vividas sem conseguir livrar-se delas. Ainda segundo a autora, “o assédio moral deixa seqüelas marcantes que podem evoluir

do estresse pós-traumático, até uma sensação de vergonha recorrente ou mesmo modificações duradouras da personalidade” (HIRIGOYEN, 2005, p.164).

O fenômeno pode provocar destruição da identidade e influenciar no temperamento da vítima, ocorrendo uma acentuação de traços de personalidade tais como paranóicos ou neuróticos, ou mesmo surgirem distúrbios psiquiátricos. (HIRIGOYEN, 2005, 2006).

Para a pessoa submetida ao assédio moral, os efeitos não se limitam ao aspecto psíquico, mas atingem o corpo físico, fazendo com que todo organismo se ressinta da agressão. Os primeiros indícios físicos são palpitações, sudorese, transtornos digestivos, dores no corpo e distúrbios do sono. De acordo com Heloani (2004), alterações hormonais e cefálicas estão mais presentes entre as mulheres. Já nos homens, são frequentes os problemas cardíacos e respiratórios, bem como a disfunção erétil.

Os distúrbios orgânicos consequentes do assédio moral podem recair sobre o aparelho digestivo (bulimia, problemas gástricos, úlceras), sobre o aparelho respiratório (falta de ar, sensação de sufocamento), sobre as articulações (dores musculares, sensação de fraqueza nas pernas, sudorização, tremores, dores nas costas, problema na coluna), sobre o cérebro (ânsia, ataques de pânico, depressão, dificuldade de concentração, insônia, vertigens, perda de memória), sobre o coração (palpitações, taquicardias, infarto do miocárdio) e sobre o sistema imunológico (cujo enfraquecimento reduz as defesas facilitando aparecimento de infecções e viroses).

Segundo Margarida Barreto (2006), as principais reações das vítimas da opressão no ambiente profissional são:



**Tabela 1:** Reações das vítimas do assédio moral no ambiente de trabalho

<i>Queixas/Sintomas/Diagnósticos</i>	<i>Mulheres (%)</i>	<i>Homens (%)</i>
Irritação	90	70
Dores generalizadas e esporádicas	80	80
Raiva	56	100
Vontade de vingar-se	50	100
Alteração do sono	69,6	63,6
Medo exagerado	100	23
Sensação de piora das dores pré-existentes	89	32
Manifestações depressivas	60	70
Palpitações, tremores	80	40
Tristeza	100	9,3
Sensação de inutilidade	72	40
Mágoas	100	2,4
Vontade de chorar por tudo	100	-
Sentimento de revolta	17	100
Pensamento de suicídio	16,2	100
Vergonha dos filhos	10,7	100
Pensamentos confusos	56	36
Indignação	7	100
Aumento da pressão arterial	40	51,6
Desespero / preocupação	70	8,5
Diminuição da libido	60	15
Omissão da humilhação aos familiares	2,2	90
Cefaléia (dores de cabeça)	40	33,2
Desencadeamento da vontade de beber	5	63
Enjôos, distúrbios digestivos	40	15
Sensação de que foi enganado e traído	16,6	42
Sensação de que foi desvalorizado	11,3	40
Decepção, desânimo	13,6	35
Vontade de ficar só	2,6	48
Insegurança	13,6	30
Sentimento de desamparo	30	5,3
Falta de ar (dispnéia)	10	30
Dores no pescoço, MMSS (membros superiores)	26,3	3,2
Dores constantes	19,2	10
Tonturas	22,3	3,2
Falta de apetite	13,6	2,1
Tentativa de suicídio	-	18,3
Dores nos MMIs (membros inferiores)	14	-
Dores no peito	-	9

Fonte: Adaptado de BARRETO, 2006, p. 217.

Essas reações são características de uma situação de abuso onde a vítima não consegue reagir. Precisando se livrar da situação para ter de volta o equilíbrio, a pessoa apresenta os sintomas como sinais de alerta em busca de socorro.

#### 1.8.1. Efeitos sobre a organização

A competitividade no mercado de trabalho é vista como uma das principais causas da passividade da vítima diante do assediador. A pessoa suporta a situação na esperança de que a situação passará em breve, afirma Margarida Barreto (2006). Para o professor de psicologia do trabalho e saúde do trabalho Roberto Heloani (2004), a incapacidade de reagir está diretamente relacionada à falta de percepção. Segundo o autor, algumas pessoas pensam tratar apenas de uma informalidade sem grandes conseqüências. Contudo, a humilhação vai minando as forças psicológicas e fisiológicas do trabalhador.

Nota-se uma relação entre os efeitos oriundos do assédio moral e a harmonia nas atividades da organização. A produtividade dos trabalhadores vítimas do assédio tende a diminuir muito, se comparada aos períodos anteriores. Eles passam a faltar mais ao trabalho, apresentar atestados médicos com freqüência, demonstrar problemas psicológicos. A partir do momento em que se tornam vítimas, as transformações na vida do assediado são visíveis, seja no campo pessoal, seja no profissional.

As faltas, as doenças, as substituições e as despesas processuais são responsáveis por grande parte do aumento dos custos nas empresas. Estes custos não ficam restritos somente à empresa. É de se observar que o Estado arca com uma grande quantia, considerando-se que as licenças médicas superiores a 15 dias, os afastamentos por

acidentes de trabalho decorrentes do estresse psicológico gerado pela violência e, porque não dizer, as inúmeras aposentadorias precoces, são pagas pelo Instituto Nacional de Seguridade Social (INSS), ou melhor, pelo contribuinte.

É possível falar em custo social decorrente das situações de coação moral no trabalho. Guedes (2004) cita exemplos de alguns países: na Alemanha, em uma empresa de 1.000 trabalhadores, foi calculado que o custo direto da violência psicológica em um ano alcança US\$ 112.000, aos quais se somam outros US\$ 56.000 de custos indiretos; na Inglaterra, as doenças decorrentes do assédio moral causam prejuízo de US\$ 24.000.000 ao ano.

Ainda segundo Guedes (2004), na Suécia o governo está em melhores condições de proteger a arrecadação dos excessivos custos das despesas com saúde pública, aprovando, em 1994, a Lei de Reabilitação Profissional, que obriga o empregador a apresentar um plano à Previdência Social, com a “finalidade de transferir os custos da reabilitação à origem, onde as condições ambientais desajustadas causaram gastos, sendo uma forma de obrigar as empresas a não só renunciar a essa prática abusiva como também a adotar medidas de combate à violência psicológica” (Guedes, 2004, p.115).

Tomando os dados expostos por Guedes (2004), é possível deduzir que em um País como o Brasil, onde cresce o reconhecimento e debate sobre os efeitos da violência moral e os estudos de medidas com o objetivo de coibir tal prática, faz-se necessário a iniciativa dos legisladores em esboçar uma lei específica sobre o assunto para que a saúde pública não continue a arcar com prejuízos de tal monta e os agressores se sintam coibidos a realizar tal violência, levando à redução dos números de assédio moral.

### 1.8.2. Na legislação trabalhista

Uma das tarefas mais árduas para quem entra na Justiça a fim de ser indenizado pelos danos que o assédio moral causa à saúde é provar que existe um nexo entre a doença e o local do constrangimento. Também é preciso demonstrar que a pessoa não padecia de nenhum transtorno psíquico antes do assédio moral, afirma Barreto (2006). Além de apresentar documentos e testemunhas, o empregado deve obter uma prova pericial, por exemplo, um laudo psicológico.

No âmbito penal, o assediador é punido com restrição à liberdade. Na esfera civil, a penalidade implica o pagamento de indenização pela empresa, que é responsável pela atitude de seus empregados.

Ainda que não exista uma Lei específica para o caso, os operadores do direito podem encontrar soluções para a demanda na própria CLT.

Em ambientes como o de trabalho, o constrangimento moral é ainda maior porque a vítima não tem condições de desvincular-se definitivamente do agressor. A competência da Justiça do Trabalho para apreciar o pleito afirma-se apenas pelo fato de o dano ter sido praticado em decorrência da relação laboral, por um dos sujeitos do contrato de trabalho.

## **1.9. Prevenção**

O assédio moral é caracterizado pela permanência e intencionalidade da conduta, portanto, não pode ser confundido com uma contenda esporádica no ambiente de trabalho. Não se deve rotular um gerente de personalidade exigente, meticulosa, que exige excelência no trabalho ou um determinado comportamento profissional como

agressor, porquanto sua conduta insere-se nas prerrogativas de seu poder diretivo e disciplinar.

A solução dos problemas de assédio não está apenas nos dispositivos legais, mas na conscientização tanto da vítima, que não sabe ainda diagnosticar o mal que sofre, quanto do agressor, que considera seu procedimento normal, e ainda da própria sociedade, que precisa ser despertada de sua indiferença e omissão.

A política de recursos humanos da empresa deve pôr em prática a conscientização dos empregados, num trabalho que deve envolver todos os seus níveis hierárquicos, despertando-os para a existência do problema, sua considerável frequência e a possibilidade de essa prática ser evitada.

As vítimas do assédio moral devem se prevenir e estar munidas de documentos anotando com detalhes todas as humilhações que sofreram. Podem procurar o sindicato, advogados, a Delegacia Regional do Trabalho ou o Ministério Público do Trabalho e relatar o acontecido. É conveniente buscar apoio com os colegas, os familiares e inclusive profissionais de psicologia e medicina.

No assédio moral, quando há um litígio formalizado, é necessária a comprovação de uma série de comportamentos e, assim, a vítima deve montar um dossiê com as ofensas, os vexames, constrangimentos e humilhações, tornando público o problema (Rufino, 2006).

Para romper com o pacto do silêncio que alimenta a tortura no trabalho e mantém as mentiras, fortalecendo os desmandos e abusos, é necessário o fortalecimento dos laços de afeto e solidariedade ativa do conjunto dos trabalhadores. É necessário repensar novas formas de agir, articulada com ações coletivas de resistência, tentando

dar visibilidade social ampla à violência tão presente nos locais de trabalho. Há que se denunciar os abusos praticados nos mais diferentes espaços sociais, buscando a conscientização da necessidade da organização dos trabalhadores no local do trabalho e preparando procedimentos práticos de resistência (Hirigoyen, 2005).

É necessário combater e acabar com a prática da imposição do medo no local de trabalho que submete e aprisiona o trabalhador assediado, dando-se lugar à efetividade ética, fortalecendo relações de confiança e apoio mútuo, permitindo que homens e mulheres possam manter-se saudáveis.

Considerando o assédio moral um fenômeno decorrente de características pessoais influenciadas por aspectos ambientais, situacionais, pode-se procurar entender o assédio através dos valores organizacionais, variável esta que guia o comportamento, o funcionamento da organização. É válida a demonstração da importância dessa ligação, uma vez que os princípios que guiam a organização podem influenciar no relacionamento de seus funcionários indicando se os valores organizacionais tornam a mesma mais ou menos propensa ao fenômeno do assédio moral.

## CAPÍTULO 2

### VALORES

O homem vive em sociedade, em relação com tudo que está a sua volta e, por se tratar de um ser social, deve seguir alguns princípios. O homem, além de outras atitudes, cria regras para viver com seus semelhantes, e isso gera valores que interferem diretamente no procedimento que cada um adota em relação a uma determinada situação.

A princípio, a discussão sobre valores nos reporta para a filosofia: os filósofos gregos já discutiam os valores, que eles chamavam de *telos* e que significa fim - para eles, as nossas ações sempre buscam um fim específico, uma finalidade. Somente após o surgimento da escrita e os primórdios da *polis*, na Grécia Antiga, especialmente com o aporte dos pré-socráticos e mais tarde com os socráticos, é que o conceito de valor ganhou espaço na sistematização do conhecimento humano, ancorado pela Filosofia.

Ao longo da história da humanidade, os valores humanos têm sido tratados sob diferentes óticas filosóficas e antropológicas a respeito da sua constituição, definição e realidade. Pensadores como Aristóteles, Sócrates e Platão já defendiam que valor é uma realidade que se materializa a partir da concepção das qualidades nobres, justas e desejáveis num ser humano, em uma sociedade dita boa e justa. E o valor, quando praticado, torna-se virtude na sua dimensão moral e ética, dignificando o homem.

Ao citar Ehrenfels, Tamayo e Schwartz (1993) apresentam uma perspectiva pela qual os valores e a influência destes situam-se dentro da pessoa, já que eles estão

diretamente ligados ao desejo. Essa conceituação afirma enfaticamente que as coisas, em si mesmas, não possuem nenhum valor, cabendo ao desejo, somente a ele, a tarefa de atribuir valor aos objetos desejáveis. As pessoas e o mundo no qual elas moram são simples aparências, cuja missão fundamental é apenas delimitar o modelo constituído pelas idéias (Tamayo & Schwartz, 1993).

Segundo os autores citados as coisas são sempre neutras, transformadas em metas quando desejadas pelo indivíduo. Portanto, o desejo é a energia, a “potência de transformação”. Os valores têm sua origem em “um desejo ratificado e assumido, isto é, um desejo que, através da razão, é transformado em querer”. (Tamayo & Schwartz, 1993, p.330).

O desejo é o elemento essencial da constituição dos valores. Os valores são formas de expressão do indivíduo ou mesmo do grupo para demonstrar o que é bom, o que é principal, o que é esperado.

Para Infante e Souza (2003), falar de valores humanos significa destacar que o homem possui a capacidade de criar e modificar sua realidade a partir de uma consciência do que valoriza e transmite, realiza e transforma. Os autores defendem que valor é a apreciação positiva que se faz das coisas, das idéias ou das pessoas em confronto com a própria cultura, não se concebendo apenas pela razão, mas também pelo sentimento, atitudes e práticas. Assim, podemos considerar os valores como bons preditores das atitudes, dos comportamentos e das práticas sociais.

César Coll Salvador afirma que:

Os valores atuam como objetivos referentes na vida.  
Constituem-se no marco que proporciona sentido, orientam



os juízos, as ações e permitem tomar decisões. Têm a dimensão de projetos ou de direcionamentos e fazem referência a estados finais, a qualidades da existência desejáveis que se almeja conseguir (paz, liberdade, igualdade, felicidade, etc) ou a tipos de conduta considerados ideais (criatividade, honestidade, responsabilidade, etc). (Salvador, 2000, p. 322)

Segundo o mesmo autor, os valores manifestam-se de maneira individual e são representações construídas socialmente ao longo da vida. São condicionantes da maneira que cada pessoa vê o mundo e de como se situa no mesmo. Possuem uma gênese histórico-social, são dinâmicos e mudam de acordo com a cultura. Para Hofstede (1980), os valores são classificados como o núcleo da cultura, expressando objetivos e metas que resultam do sistema de crenças sobre atitudes e comportamentos desejáveis.

Os valores se mostram em inúmeras manifestações da vida. Os seres humanos desenvolvem sistemas de valores que condicionam processos mentais e psicológicos como a percepção, a formação de juízos morais, as expectativas, as atribuições e as relações com o mundo externo e os outros.

Os valores manifestam-se por meio do comportamento – verbal e não verbal –, pelo interesse em conhecer e atuar, ou então pela inibição, pela defesa ou pela rejeição; ou pelas opiniões e juízos valorativos. Faz referência tanto aos outros e ao mundo físico e social como a si próprio (Salvador, 2000).

Os valores apresentam-se nas atitudes, nas decisões, nas reações que temos diante dos acontecimentos. Estamos sempre nos comportando de acordo com o que consideramos, de acordo com aquilo que pensamos ser importante na nossa vida.

Tudo o que há ao nosso redor não se posiciona por si só, os elementos existentes na sociedade precisam de uma importância para se apresentarem. Segundo Aranha e

Martins (1992, p.105-106), há o “mundo das coisas” e o “mundo dos valores”, "mas não podemos dizer que os valores são da mesma maneira que as coisas são. Isto é, não existe o valor em si enquanto coisa, mas o valor é sempre uma relação entre o sujeito que valora e o objeto valorado".

Os autores acrescentam que:

Se os valores não são coisas, pois resultam da experiência vivida pelo homem ao se relacionar com o mundo e com os outros homens, talvez pudéssemos concluir que tais experiências variam conforme o povo e a época. E mesmo que varie o povo, todos têm a necessidade formal de regras de valores. Por exemplo, é formalmente correto que a coragem é melhor que a covardia. No entanto, a coragem é um valor formal cujo conteúdo varia: o caipira pode ser ridicularizado por não ter coragem de atravessar uma avenida movimentada da cidade grande, mas o cidadão pode ser ridicularizado por ter medo dos sapos encontrados na fazenda (Aranha & Martins, 1992, p.107).

Pode-se perceber que os objetos concretos, as “coisas”, existem em todos os lugares e são facilmente percebidos onde quer que seja, tendo em contra partida os aspectos subjetivos, abstratos, que são percebidos de forma variada de grupo a grupo, de sociedade a sociedade. Não necessariamente cada sociedade apresente seus valores próprios, mas existirão sutis diferenças nos valores das sociedades que vivem diferentemente.

Segundo Tamayo (1993), os valores são orientadores vitais, são metas que os indivíduos possuem e que são compostas por aspectos individuais, coletivos e mistos. Salvador (2000), afirma que os valores agem como objetivos e referenciais na vida. São

eles que proporcionam sentido nas escolhas dos indivíduos, orientam os juízos e permitem que cada ser humano tome as suas decisões.

Baseado em seus valores, cada pessoa orienta seus projetos, elabora metas, seleciona os tributos que deseja conseguir, como a paz, a liberdade, igualdade, felicidade e outros. Até mesmo os tipos de conduta considerados ideais, como a honestidade e o respeito, são determinados pelos diferentes valores de cada um.

## **2.1. Valores individuais**

Valores individuais são os valores que servem a interesses pessoais. Tamayo (1996) afirma que a fonte dos valores está nas “exigências universais do ser humano” (p.178). O indivíduo, reconhecendo a realidade e planejando ou criando respostas adequadas para sua satisfação – através de formas aceitáveis para o grupo como um todo – faz com que surjam os valores, que “são princípios e metas que norteiam o comportamento do indivíduo” (Tamayo, 1996, p.178).

Mendonça e Costa Neto (no prelo) colocam que “valores são princípios norteadores que guiam a vida das pessoas e grupos sociais” (p.12). Os autores ainda afirmam que um valor em particular pode ser importante para um indivíduo e não ser para outro, pois cada pessoa abarca determinados valores que variam em graus de importância.

Os valores existem e são legitimados pelo grupo social, mas cada indivíduo considera esses valores a partir de suas experiências. Dentro de um grupo, os mesmos valores podem aparecer em níveis diferentes de importância.

Mendonça (2003) afirma que os valores “funcionam como guias que têm influência central sobre as percepções e julgamentos específicos”, sendo que, “desta forma, conduzem a percepção a respeito da importância positiva ou negativa de um evento em uma situação específica” (p.118).

No campo da Psicologia, o estudo de valores se iniciou na década de 30 do século XX, sobretudo pela alta capacidade que os valores possuem de influência sobre comportamentos, chegando a se tornarem guia na vida das pessoas (Garcia, 2003).

Rokeach (1973) considera que os valores são concebidos como um sistema de crenças estruturado em componentes comuns, que são o componente cognitivo – refere-se às manifestações do conhecimento sobre a maneira correta de se comportar –, o afetivo – refere-se aos sentimentos do indivíduo em relação às suas crenças – e o comportamental – refere-se à capacidade de direcionar as ações pessoais. Além dos aspectos cognitivo e afetivo Rokeach (1973) afirma existir o componente motivacional. Em síntese esse autor defende que os valores possuem a função de expressar as necessidades humanas básicas além de guiarem as ações no cotidiano da pessoa.

Rokeach (1973) coloca que esses valores são expressos pelo ser humano dependendo da importância que eles têm na vida do mesmo. O autor considera que valores são “crenças duradouras que especificam modelos de comportamentos desejáveis – Valores Instrumentais – ou relativos a estados de existência – Valores Terminais” (p.5).

Dentre as várias concepções de valores, Schwartz e Bilsky (1987; 1990), interessados no caráter motivacional e nas dimensões relativamente estáveis dos valores, desenvolveram uma teoria que privilegia a estrutura e o conteúdo universal dos mesmos. Para esses autores, os valores são formados a partir de três necessidades universais:

- Necessidades biológicas do indivíduo;
- Necessidades sociais relativas à regulação das interações interpessoais;
- Necessidades sócio-institucionais referentes à sobrevivência e ao bem-estar dos grupos.

Ao estabelecer uma conceituação consistente sobre valores humanos, Schwartz (Schwartz, 1992, 1994; Schwartz e Bilsky, 1987, 1990) apresenta como principais características de valores:

1) Valores são princípios ou crenças – diretamente ligados à emoção. Quando se ativam os valores, consciente ou inconscientemente, eliciam-se sentimentos positivos ou negativos;

2) Valores relacionam-se com estados de existência ou modelos de comportamento – referem-se a objetivos desejáveis os quais as pessoas esforçam-se para obter;

3) Valores transcendem situações específicas – são objetivos abstratos (p.ex., obediência, honestidade), cuja natureza os distingue de ações, objetos ou situações específicas;

4) Valores orientam a seleção e avaliação de comportamentos e situações – valores servem como padrões e critérios. Esse impacto dos valores em nossas decisões raramente é consciente;

5) Valores são ordenados pela sua relativa importância – cada indivíduo ordena seus valores de acordo com suas prioridades.

A teoria dos valores desenvolvida por Schwartz em 1992, constituída com base em levantamentos transculturais, foi estabelecida com base no pressuposto de que os

valores respondem às necessidades universais acima citadas. Schwartz (1992) apresenta uma estrutura para os valores pessoais agrupando-os em dez tipos motivacionais: poder, realização, hedonismo, autodireção, estimulação – valores individuais –, conformidade, tradição, benevolência – valores coletivos –, segurança e universalismo – valores mistos. O Quadro 1 lista esses tipos motivacionais, suas metas e valores que os representam e interesses a que servem:

**Quadro 1:** Tipos motivacionais de valores com definições e valores que os representam

<b>Tipo motivacional</b>	<b>Metas e valores que os representam</b>	<b>Interesses a que servem</b>
Poder	Controle ou dominância sobre os outros, buscando <i>status</i> e prestígio. Formado pelos valores: poder social, autoridade, riqueza, vaidade.	Individuais
Realização	Sucesso pessoal obtido pela competência. Formada pelos valores: sucesso, capacidade, ambição e influência.	Individuais
Hedonismo	Prazer e senso de gratificação para si mesmo. Formado pelos valores: prazer, vida estimulante, auto-indulgência.	Individuais
Autodireção	Independência de pensamento e escolha das ações. Formada pelos valores: criatividade, liberdade, independência, curiosidade, autodeterminação, auto-respeito e privacidade .	Individuais
Universalismo	Busca do entendimento, da compreensão, da tolerância, da apreciação e da proteção do bem-estar de todas as pessoas e da natureza. Formado pelos valores: mente aberta, sabedoria, justiça social, igualdade, um mundo de paz, um mundo de beleza, união com a natureza, proteção do meio ambiente e harmonia.	Mistos
Benevolência	Busca da preservação e da promoção do bem-estar das pessoas com as quais mantém contato. Formada pelos valores: útil, honesto, trabalho, sentido da vida, leal, responsável e indulgente.	Coletivos
Tradição	Sentimento de respeito, de comprometimento e de aceitação dos costumes e idéias da cultura e da religião. Formada pelos valores: moderado, humildade, devoto, respeito pela tradição.	Coletivos
Conformidade	Busca da contenção dos impulsos de transgressão das normas sociais. Formada pelos valores: polidez, autodisciplina e obediente.	Coletivos
Estimulação	Busca de excitação, de novidades e de desafios na vida. Formada pelos valores: audácia, uma vida excitante, uma vida variada.	Individuais
Segurança	Defesa da harmonia e da estabilidade da sociedade, das relações e do <i>self</i> . Formada pelos valores: segurança da família, segurança nacional, senso de pertencer, ordem social, saudável e limpo.	Mistos

Fonte: Tamayo & Schwartz, 1993.

Tais tipos motivacionais exprimem metas a serem alcançadas pelo indivíduo e revelam o que o mesmo considera bom e desejável para si e para a sociedade (Tamayo & Schwartz, 1993; Tamayo, 1999).

Schwartz, que definia valores como “metas transituacionas desejáveis, variando em grau de importância, as quais servem como guias principais na vida de uma pessoa ou entidade social” (1994, p.21), transfere sua perspectiva da análise do indivíduo para a sociedade. Para Schwartz, valores passam a ser definidos como “concepções desejáveis que guiam os caminhos dos atores sociais, selecionando ações, avaliando pessoas e eventos e esclarecendo suas ações e avaliações” (Schwartz, p. 24, 1999).

Pode-se afirmar que cada indivíduo lança mão dos valores que possui para responder de forma adequada às situações tais como tomada de decisões, emissão de julgamentos etc. Contudo, esse sistema de valores foi adquirido em uma ambiente social e isso não pode ser despercebido, sendo que é neste ambiente social que se dá a reordenação e o prosseguimento de determinados valores.

Schwartz (1999) afirma que os modos como as instituições sociais (família, economia, sistemas religiosos, organizações) funcionam, bem como suas metas e seus modos de operação, são expressos por meio dos valores culturais, demonstrando a importância da ampliação de análise do indivíduo para a sociedade.

A organização é um sistema expresso por meio de seus valores. Valores esses que foram elaborados através da unificação dos valores individuais, aceitos ou mantidos pelos sujeitos que a constituem. Segundo Garcia (2003), os valores organizacionais oferecem um senso comum de direção aos empregados, favorecendo suas escolhas, que

podem ser conscientes ou não. Por sua vez, isso contribui para que haja uma diferenciação das organizações e essas criem seus próprios valores.

Os valores organizacionais são os princípios que norteiam as políticas e práticas da organização no seu dia-a-dia, dão base às decisões e à hierarquização do que deve ser mais ou menos apreciado, do que merece maior ou menor atenção durante o trabalho e na direção gerencial.

## **2.2. Valores organizacionais**

Hofstede (1980; 1994) afirma que os elementos que manifestam a cultura são os valores, normas, símbolos, crenças compartilhadas e rituais apresentados. Dentre esses elementos, os valores são o componente principal, funcionando como eixo básico na integração das percepções compartilhadas no ambiente organizacional.

A percepção coerente dos trabalhadores acerca dos valores organizacionais prioritários como guias na vida da organização, facilita o entendimento acerca do que deve ser feito, da maneira como deve ser feito e dos resultados esperados. Essa não-percepção, por outro lado, pode ser fonte de confusão e de dispersão de esforços, haja vista que as pessoas dedicam-se àquilo que percebem como importante.

Existem diversas influências sobre a maneira como as pessoas percebem os valores de uma organização, influências estas que podem ir desde a personalidade de cada um e os valores pessoais até situações sociais e estruturais, como a posição ocupada por cada um na organização.

Segundo Tamayo (1996) os valores organizacionais são os princípios que guiam a vida da organização. O autor afirma que os valores organizacionais “sustentam as



atitudes, determinam a forma de julgar o comportamento e constituem uma motivação para a ação” (p.182).

Tamayo e Gondim (1996) definiram valores organizacionais como “princípios ou crenças organizados hierarquicamente, relativos a tipos de estrutura ou modelos de comportamento desejáveis que orientam a vida da empresa e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos” (p. 63), tendo como destaque quatro princípios básicos:

- Aspecto cognitivo: para os autores, este componente estabelece um elemento básico, visto que os valores são crenças sobre o que é ou não é bom para a empresa, o que é ou não é desejável, o que garante ou não o sucesso e a harmonia interna. Tais crenças estão em processo interativo entre si e outras crenças, de forma a constituir um sistema de valores complexos e organizados hierarquicamente, relacionados a vários aspectos da vida organizacional. Os valores funcionam como padrões cognitivos para o julgamento e a justificação do comportamento de si e dos outros.
- Aspecto motivacional: os autores acreditam que os valores expressam os interesses e/ou os desejos de alguém. Afirmam que a importância que a organização atribui aos valores pode determinar a quantidade de esforço que os membros investem na emissão de determinados comportamentos, assim como a persistência na execução deles. Os valores podem ser introduzidos pelo fundador como também por qualquer outra pessoa influente.
- Aspecto hierárquico: para os autores, a hierarquia dada aos valores que fazem com que as pessoas, as organizações e as culturas se diferenciem entre

si. A idéia de graus de valor, de uma escala de importância, encontra-se ligada à relação dos valores com a missão e os objetivos da empresa.

- Aspecto funcional: segundo os autores, os valores têm a função de guiar a vida da empresa bem como o comportamento de seus membros, sendo determinantes na rotina da organização. Valores constituem uma espécie de ideologia, estando além das próprias normas.

Duas alternativas para se estudar os valores organizacionais são propostas por Tamayo (1996):

1 - estudar os valores pelos documentos oficiais da organização ou por meio do discurso formal da direção e gerentes;

2 - estudar os valores organizacionais através da percepção que os empregados da organização têm destes.

Tamayo e Gondim (1996) colocam que “a fonte dos valores organizacionais pode estar nas exigências da organização e dos indivíduos que a compõem” (p.64). Ainda segundo os autores, essas exigências são desde as necessidades biológicas de cada um até as necessidades para sobrevivência da própria organização. Se todas essas necessidades são reconhecidas, tanto organização quanto funcionários passam a percebê-las como metas a serem atingidas.

Tamayo (1999) defende que toda organização é composta por indivíduos que se unem em grupos sendo que os valores pessoais de cada um são indicadores dos elementos que são significativos para eles também no ambiente organizacional, já que o sentimento de bem-estar individual na organização deriva da obtenção daquilo que é

desejado, valorizado e esperado pelo indivíduo. Os valores individuais e os organizacionais refletem-se nas ações dos indivíduos.

Os valores organizacionais fazem verdadeiramente parte dos valores dos empregados desde que a organização, para estruturar ou mesmo apresentar seus valores tenha em vista os valores dos empregados.

Tamayo (1999) alerta que, para poderem lidar adequadamente com a realidade, faz-se necessário que a organização e os seus integrantes tenham conhecimento das necessidades biológicas de cada indivíduo e das necessidades para sobrevivência da organização, para que possam criar estratégias que respondam às demandas de forma satisfatória, abraçando conscientemente tais necessidades como valores ou metas a serem perseguidos e alcançados.

Assim como o indivíduo e os grupos, as organizações encontram exigências universais que devem ser satisfeitas para que sua sobrevivência seja garantida (Tamayo, 1996). Segundo Tamayo (1996) essas exigências são:

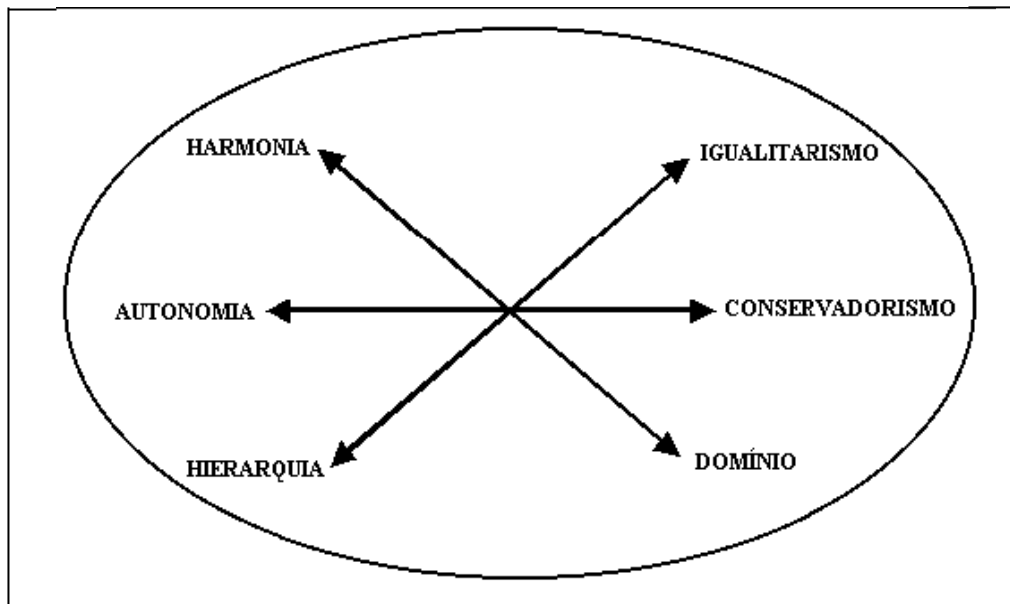
1- a relação entre o indivíduo e o grupo – relação sempre conflituosa, sabendo-se da dificuldade de conciliar metas e interesses do indivíduo e da empresa;

2 - a necessidade de elaborar uma estrutura – onde papéis, normas, estratégias de trabalho são definidos para que a organização subsista;

3 - a relação da organização com o meio ambiente natural e social – tendo em vista que a organização encontra-se inserida numa sociedade concreta e tem que interagir com o ambiente físico, a sociedade e outras organizações.

Partindo dessas exigências, os valores organizacionais estruturam-se em três dimensões bipolares (Tamayo, 1996; Tamayo, Mendes & Da Paz, 2000; Mendes &

Tamayo, 2001) que são autonomia – conservação, estrutura igualitária – hierarquia e harmonia – domínio. Essas dimensões postuladas pelo autor estão, cada uma, intimamente ligadas à busca da satisfação de cada necessidade mencionadas anteriormente.



Fonte: Adaptado de Tamayo, Mendes & Da Paz, 2000, p. 302.

#### Autonomia x Conservação:

A partir da existência de relação entre o indivíduo e o grupo formado pela organização, surge a necessidade de satisfazer essa relação de modo a garantir a sobrevivência da empresa. A organização que privilegia a autonomia, tanto intelectual como afetiva, é uma organização que percebe o empregado como entidade autônoma, habilitado para buscar seus próprios interesses, sendo uma organização que prioriza a promoção e a proteção da independência de idéias, o direito do indivíduo buscar experiências afetivas positivas. Em oposição, a organização que privilegia a conservação, não percebe os interesses do indivíduo como diferentes dos do grupo,

ênfatisando a manutenção do *statu quo* e restringindo ações que possam causar ruptura na solidariedade do grupo e das tradições (Tamayo, 1996; Tamayo, Mendes & Da Paz, 2000; Mendes & Tamayo, 2001).

#### Estrutura Igualitária x Hierarquia:

Outro problema que as empresas enfrentam é a necessidade de se formar uma estrutura. A organização que prioriza a estrutura igualitária ênfatisa a promoção do bem-estar de todos através de compromisso consciente, voluntário e responsável, sendo cada indivíduo tratado como pessoa, reconhecido e qualificado no exercício de suas funções. No pólo oposto, a organização que prioriza a estrutura hierárquica ênfatisa a legitimidade de ordem interna e subordinação dos poderes, como forma de garantir o comprometimento dos membros da empresa com sua missão (Tamayo, 1996; Tamayo, Mendes & Da Paz, 2000; Mendes & Tamayo, 2001).

#### Harmonia x Domínio:

Por último, as organizações precisam enfrentar a situação de serem introduzidas, de se relacionarem de forma bem definida com o meio ambiente natural e social. A organização que privilegia a harmonia em seu ambiente ênfatisa o ajustamento constante e harmonioso com o meio ambiente, com a sociedade de modo geral, enquanto a organização que privilegia o domínio dá ênfase em buscar prosperidade por meio da auto-afirmação, buscando dominar o ambiente social e natural (Tamayo, 1996; Tamayo, Mendes & Da Paz, 2000; Mendes & Tamayo, 2001).

A busca pela solução desses problemas na formação da organização será dirigida pelos valores dos líderes existentes e dirigirão a construção ou readaptação dos valores da organização.

Tamayo (1996) aponta ser fundamental que o funcionário perceba quais as prioridades axiológicas da organização onde trabalha para poder formar um modelo interno da mesma. O autor ainda afirma ser extremamente necessário que os valores organizacionais não sejam confundidos com os valores individuais, visto que os valores da organização podem transcender ou conflitar com os valores individuais relacionados ou não ao trabalho.

O funcionário que percebe seus valores de forma condizentes com os da organização e se sente satisfeito gera conseqüências favoráveis para ele e para a organização. Em contrapartida, aquele que não relaciona seus valores com os valores da organização, apresenta uma relação conflituosa, gerando conseqüências desfavoráveis para ambos (Tamayo, 1996).

Identificando-se com os valores da organização a qual pertence e sentindo-se realmente parte da empresa, o funcionário percebe um melhor relacionamento entre ele, o grupo e a organização.

Os valores organizacionais influenciam nos comportamentos e descrevem o que é importante para a empresa, para o grupo e para o indivíduo que a constitui (Tamayo, 1996). Conhecer os valores de uma organização é ter em mãos uma importante variável para que se possa compreender o funcionamento geral e o comportamento da mesma, possibilitando um melhor entendimento das atitudes relacionadas ao mundo que envolve o trabalho.

### 2.2.1. Valores organizacionais e comportamento

Vários estudos relacionam os valores organizacionais com as atitudes, com o comportamento. Autores como Mendes e Tamayo (2001); Borges, Argolo, Pereira, Machado e da Silva (2002); Porto e Tamayo (2005) mostram que conhecer os valores da organização pode nos tornar aptos a predizer qual comportamento é mais propício àquela organização.

Mendes e Tamayo (2001) relacionaram os valores organizacionais com o prazer e sofrimento no trabalho, afirmando os valores, como os princípios que guiam essa relação, tornam-se um dos “elementos responsáveis pela socialização das normas e regras que definem formas específicas do trabalhador vivenciar sua tarefa e compartilhar suas relações sociais, afetivas e profissionais no contexto organizacional” (p.40).

Os autores afirmam ainda que os valores organizacionais podem ser classificados hierarquicamente e não estão definidos a priori para as organizações, sendo essa classificação feita de acordo com a necessidade de cada organização, servindo como base para a sobrevivência da mesma, buscando mediar os conflitos (Mendes & Tamayo, 2001).

Os valores organizacionais indicam ao trabalhador qual comportamento será aceito e qual não será no seu local de trabalho. Os indivíduos adequam suas atitudes aos valores da organização para que se mantenham na mesma.

Macedo, Pereira, Rossi e Vieira (2005) comparam os valores individuais, os organizacionais e o setor econômico a que a organização se insere, afirmando que a estrutura dos valores organizacionais orienta as ações, as percepções, as metas, “a construção da subjetividade no ambiente organizacional” (p. 40).

Outro estudo, realizado por Borges, Argolo, Pereira, Machado e da Silva (2002), que busca relacionar a síndrome de *burnout* e os valores organizacionais demonstra que os resultados corroboram a existência do relacionamento entre as variáveis. Dependendo do valor priorizado pela organização, o funcionário se torna mais propenso a adquirir a síndrome em questão.

Porto e Tamayo (2005), ao relacionarem valores organizacionais e civismo nas organizações, perceberam que os valores organizacionais predizem os comportamentos de civismo nas organizações. Afirmam que os valores de autonomia apresentaram-se como principais preditores dos comportamentos de civismo.

Os autores afirmam ainda que “gestores interessados em promover os comportamentos de civismo podem enfatizar os valores organizacionais associados a esses comportamentos como forma de assegurar melhores resultados para a organização” (Porto & Tamayo, 2005, p.14).

Os valores organizacionais são bons preditores do comportamento dos indivíduos que ali trabalham. Partindo desse conhecimento, o trabalho tem como objetivo saber qual é a relação dos valores organizacionais na ocorrência do assédio moral no trabalho.



## CAPÍTULO 3

### MODELO, OBJETIVOS E HIPÓTESES

Alguns fatores presentes no dia-a-dia da organização, como diferença hierárquica, disputa por poder, relação de trabalho com pessoas do sexo oposto, diferenças de idade entre os colegas, razões econômico-financeiras, proporcionam um clima de rivalidade entre os indivíduos. Nestas condições, o assédio moral encontra campo para prosperar, sumindo, assim, o respeito pelo bem estar do próximo, o respeito à dignidade do ser humano.

#### 3.1. Variáveis do estudo

Podemos distinguir três tipos de variáveis do estudo: demográficas, assédio moral no trabalho e valores organizacionais.

Das variáveis pessoais fazem parte idade dos participantes (em anos), sexo (feminino ou masculino), grau de instrução (variando de 1 – primeiro grau incompleto a 7 – pós-graduação), tempo de prestação de serviços à empresa (mensurado em anos), intenção em sair da empresa e exercício de cargo de chefia.

A variável independente – valores organizacionais – foi definida como os princípios que guiam a vida da organização, “sustentam as atitudes, determinam a forma de julgar o comportamento e constituem uma motivação para a ação” (Tamayo, 1996, p.182). Para medir essa variável contínua, foi utilizado o Inventário de Valores Organizacionais, elaborado em escala de concordância do tipo *Likert*, composto por 36

itens que expressam valores da organização e que devem ser avaliados em grau de importância como princípios orientadores da vida da organização, no nível real – quanto cada valor é praticado na realidade – e no nível desejável – quanto cada valor deveria ser importante para a organização, pelo sujeito. Os itens foram julgados de 0 a 6 de acordo com a percepção do participante, onde “0” representa “nada importante” e “6” representa “extremamente importante”. Os valores foram avaliados a partir dos seguintes fatores: harmonia, autonomia, igualitarismo, domínio, conservadorismo e hierarquia.

Utilizou-se como definição para a variável dependente deste estudo, assédio moral no trabalho, o conceito apresentado por Barreto (2006), onde o assédio moral no âmbito trabalhista é a exposição dos trabalhadores a situações humilhantes e constrangedoras, repetitivas e prolongadas durante a jornada de trabalho e no exercício de suas funções, sendo mais comuns em relações hierárquicas autoritárias e assimétricas, em que predominam condutas negativas, relações desumanas e não éticas de longa duração, de um ou mais chefes dirigida a um ou mais subordinados, desestabilizando a relação da vítima com o ambiente de trabalho e a organização, forçando-o até mesmo a desistir do emprego, constituindo uma experiência subjetiva que acarreta prejuízos práticos e emocionais para o trabalhador e a organização.

O assédio moral no trabalho, variável contínua, foi medido por meio da Escala de Assédio Moral, escala tipo *Likert*, contendo uma sessão com 59 itens que descrevem diferentes situações pelas quais pode ter passado o participante, que foram julgados de 0 a 4, onde “0” representa “não vivenciou a conduta” e “4” representa “vivenciou a

conduta de maneira exagerada”; itens estes que são específicos para se verificar a existência do assédio.

### **3.2. Formulação dos objetivos e modelo teórico**

Os valores organizacionais são importantes, pois são eles que favorecem um senso de direção comum entre os funcionários, servindo de referência para os comportamentos do dia-a-dia; assim como os papéis e as normas são componentes principais das organizações, pois norteiam o funcionamento da mesma. (Tamayo, 1996).

Os valores são os princípios que guiam as relações das organizações e seus funcionários, são elementos integradores, compartilhados por todos ou por boa parte dos membros da organização (Tamayo, 2006).

Cada organização tem seus valores específicos, sendo esses valores socializados pelos empregados no contexto de trabalho. Os valores de uma organização diferem dos de outras organizações em decorrência das características específicas de cada estrutura.

Isto posto, estabeleceu-se como um dos objetivos específicos deste estudo identificar quais são os valores organizacionais prioritários hierarquicamente, na percepção dos trabalhadores pertencentes à empresa.

O assédio moral no trabalho, fenômeno que pode ser encontrado na realidade de algumas organizações, é considerado como a exposição de trabalhadores a situações humilhantes e vexatórias, por vezes repetitivas e prolongadas, durante a jornada de trabalho, podendo levar o trabalhador à morte. (Barreto, 2006; Hirigoyen, 2006).

Os “abusadores” podem ser superiores hierárquicos ou mesmo colegas de trabalho, interferindo na vida do assediado de modo direto, comprometendo sua identidade, dignidade, relações afetivas e sociais, ocasionando graves danos à saúde física e mental, que podem evoluir para a incapacidade laborativa, desemprego ou mesmo à morte, constituindo um risco invisível, porém concreto nas relações e condições de trabalho (Rufino, 2006).

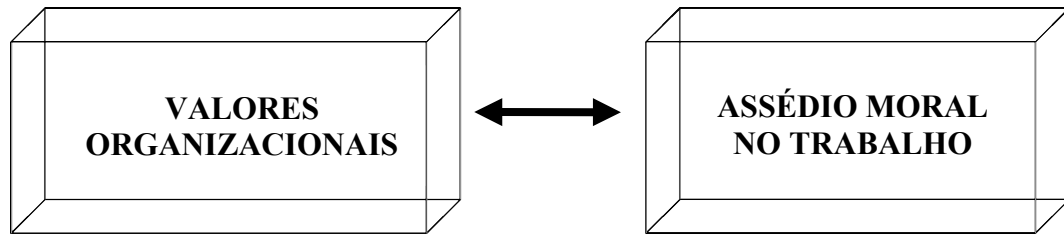
O segundo objetivo deste estudo é identificar se existem diferenças na percepção do trabalhador sobre o assédio moral, conforme gênero, idade, escolaridade, tempo de serviço, intenção de sair da empresa e exercício de cargo de chefia.

Como elemento integrador dos trabalhadores no contexto organizacional e facilitadores de condutas pró-ativas, bem como daquelas que são prejudiciais à estrutura organizacional e ao próprio trabalhador, os valores organizacionais podem estar correlacionados ao assédio moral no ambiente laboral.

O assédio moral no trabalho, fenômeno antigo e com conseqüências imensuráveis no contexto de trabalho, pode ter forte ligação com os valores das organizações, que, por sua vez, podem exercer influência direta sobre essa forma de violência sutil e humilhante.

Diante desses pressupostos teóricos, o presente estudo tem como terceiro objetivo identificar quais são os padrões de valores organizacionais que estão relacionados ao assédio moral, nas organizações de trabalho.

A variável dependente do modelo é “assédio moral no trabalho” e a variável independente, os “valores organizacionais”. O modelo do estudo está apresentado na Figura 2.



**Figura 2:** Modelo de investigação da pesquisa.

### 3.3. Hipóteses:

A partir dos objetivos definidos, derivaram-se as seguintes hipóteses:

**Hipótese 1:** A empresa incorpora em sua estrutura diferentes valores organizacionais.

**Hipótese 2:** Quanto mais a organização prioriza valores de autonomia – ênfase na criatividade do indivíduo –, estrutura igualitária – bem-estar de todos da organização – e harmonia – desenvolvimento e sucesso em boa relação com o ambiente que cerca a organização –, menor será o índice de assédio moral.

**Hipótese 3:** Quanto mais a organização prioriza valores de conservação – ênfase nas tradições e conservação do *statu quo* –, hierarquia – estrutura que define o sistema da organização – e domínio – busca de propriedade sobre os recursos do ambiente –, maior será o índice de assédio moral.

Dando seqüência, será apresentada a metodologia utilizada para a investigação dos objetivos expostos e para a testagem das hipóteses de pesquisa.

## CAPÍTULO 4

### MÉTODO

A presente pesquisa teve como população-alvo os trabalhadores de uma empresa do ramo de comércio automotivo, localizada em Goiânia.

#### 4.1. Amostra

A amostra desta pesquisa constituiu-se de 234 participantes.

A caracterização total da amostra pode ser visualizada na Tabela 2. De acordo com os dados obtidos, 68,4% da amostra é composta por homens; a idade média dos respondentes é de 32,6 anos (DP=10,1); 53,4% são casados; 4,7% possuem primeiro grau incompleto e 15% possui superior completo. O tempo médio de vínculo com a empresa é de cinco anos (DP=6,57), caracterizando uma amostra com 68,5% de empregados com até cinco anos na organização, sendo que 23,7% têm menos de um ano de vínculo com a empresa. Do total da população, 99,1% gostam de trabalhar na empresa e apenas 12,8% sentem vontade de sair.

Do total de 350 funcionários que compunham a população de trabalhadores na empresa pesquisada, apenas 116 não responderam ao questionário. A amostra final foi composta por 234 respondentes, representando uma taxa de adesão para a participação de 66,8%, considerada satisfatória. (Tabachnick & Fidell, 1996).

A Tabela 2 demonstra os dados categorizados após a análise dos questionários.

**Tabela 2**– Dados demográficos da amostra

Variáveis	F* <sup>1</sup>	%	X* <sup>2</sup>	DP* <sup>3</sup>
<b>Sexo</b>				
Masculino	160	68,4		
Feminino	74	31,6		
Sem resposta	0	0		
<i>N. total de respondentes</i>	234	100		
<b>Estado civil</b>				
Solteiro	90	38,5		
Casado	125	53,4		
Separado	7	3,0		
Outros	12	5,1		
Sem resposta	0	0		
<i>Total</i>	234	100		
<b>Escolaridade</b>				
1º grau completo	17	7,3		
1º grau incompleto	11	4,7		
2º grau completo	116	49,6		
2º grau incompleto	12	5,1		
Superior completo	35	15,0		
Superior incompleto	39	16,7		
Pós-graduação	2	0,9		
Sem resposta	2	0,9		
<i>Total</i>	234	100		
<b>Idade</b>			32,66	10,13
Sem resposta	0	0		
<i>Total</i>	234	100		
<b>Tempo de serviço na organização</b>			5,44	6,57
Até 5 anos	159	67,9		
De 6 a 15 anos	48	20,5		
Acima de 16 anos	25	10,7		
Sem resposta	2	0,9		
<i>Total</i>	234	100		
<b>Cargo de chefia</b>				
Sim	19	8,1		
Não	213	91,0		
Sem resposta	0	0		
<i>Total</i>	234	100		
<b>Gosta de trabalhar na empresa</b>				
Sim	232	99,1		
Não	2	0,9		
Sem resposta	0	0		
<i>Total</i>	234	100		
<b>Sente vontade de sair da organização</b>				
Sim	30	12,8		
Não	204	87,2		
Sem resposta	0	0		
<i>Total</i>	234	100		

\*<sup>1</sup> Grupo Amostral\*<sup>2</sup> Média\*<sup>3</sup> Desvio Padrão

## 4.2. Instrumentos

No presente estudo foram utilizados os seguintes instrumentos: Escala de Assédio Moral (ANEXO I), validada no Brasil por Guimarães, Torres e Mendonça (submetido), para diagnóstico sobre a existência do fenômeno, bem como o Inventário de Valores Organizacionais – IVO – (ANEXO II) validado no Brasil por Tamayo, Mendes e Paz (2000).

A Escala de Assédio Moral contém uma sessão com 59 itens que descrevem diferentes situações as quais podem ter sido sofridas pelo participante. Esses itens devem ser julgados em uma escala que varia de 0 a 4, onde “0” representa “não vivenciou a conduta” e “4” representa “vivenciou a conduta de maneira exagerada”;

O Inventário de Valores Organizacionais é composto por 36 itens que expressam valores da organização e devem ser avaliados em grau de importância como princípios orientadores da vida da organização. Essa avaliação pode ocorrer em dois níveis: nível real – quanto cada valor é praticado na realidade – nível desejável – quanto cada valor deveria ser importante para a organização. Os itens devem ser julgados em uma escala que varia de 0 a 6 de acordo com a percepção do participante, onde “0” representa “nada importante” e “6” representa “extremamente importante”.

Este estudo foi desenvolvido utilizando-se a percepção dos trabalhadores sobre os valores organizacionais reais. A opção por pesquisar os valores reais e não os desejáveis deve-se ao fato de que um dos objetivos desta pesquisa foi analisar se determinados valores organizacionais do ambiente laboral propiciam a ocorrência do assédio moral no contexto de trabalho.



Portanto, não era objetivo do estudo investigar se a influência de valores desejáveis impactam no assédio moral, mas o quanto os valores reais promovem um ambiente propício ao assédio.

Em razão de uma falha na reprodução do instrumento de pesquisa, o Inventário de Valores Organizacionais utilizado no estudo ficou constituído por dois itens para o fator domínio, diferenciando do original, que apresenta oito (ANEXO II).

### **4.3. Procedimentos**

Para o desenvolvimento do estudo a empresa foi contatada previamente, quando foram explicados a finalidade do estudo e os objetivos da pesquisa, bem como acertados os períodos em que a atividade poderia acontecer.

Os participantes receberam a explicação sobre a finalidade do estudo e os objetivos da pesquisa bem como foram informados da não-obrigatoriedade da participação na pesquisa e do sigilo das informações coletadas, sendo que cada um dos participantes assinou o termo de Consentimento Livre e Esclarecido (ANEXO III) autorizando a realização do estudo, constando de forma clara que a participação foi voluntária e a título de cooperação, estando garantido o anonimato dos sujeitos que optarem por participar do estudo, garantido os termos da *resolução Nº. 196/96* do CONEP a todos os participantes e à instituição.

Os instrumentos foram apresentados em um único caderno de cinco páginas, sendo a primeira parte referente ao assédio moral no trabalho e a segunda aos valores organizacionais, além de uma página de rosto com os dados demográficos e instruções da pesquisa.

A coleta de dados foi realizada na própria empresa, de forma coletiva, sendo que aqueles participantes que apresentaram maior dificuldade de compreensão e leitura tiveram ajuda individual. Quando alguns dos respondentes apresentava dúvidas em qualquer item, os aplicadores se dirigiam a eles para, particularmente, solucionar a dúvida, buscando uma maior padronização e minimização das interferências.

## CAPÍTULO 5

### RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo são apresentados os resultados das análises de dados realizadas, de acordo com os objetivos do estudo.

Para apreciação dos dados, procedeu-se à análise exploratória dos mesmos, quando foram analisados a distribuição e os pressupostos de normalidade, observando os níveis de assimetria e curtose, bem como os casos omissos e extremos.

A discussão dos resultados será realizada à luz da literatura revisada e se buscará a interpretação com base na realidade da empresa pesquisada, objeto desse estudo.

#### 5.1. Análise preliminar dos dados

As informações provenientes dos questionários respondidos deram origem a um banco de dados analisado com a utilização do programa *SPSS for Windows (Statistical Package for the Social Science)*, em sua versão 12.0. Como o primeiro passo para tais análises, foi feita a verificação e correção dos possíveis erros de digitação dos dados na planilha *SPSS*. Em seguida, os dados faltosos (*missing values*) na variável dependente e independente foram substituídos pela média, em virtude de não terem atingido 5% do total de casos, em cada variável. Na seqüência foi feito o cálculo dos escores de cada participante nas diferentes escalas, mediante o cômputo da média das pontuações dos itens pertencentes a cada escala.

## **5.2. Análise dos pressupostos para a análise de regressão múltipla**

Para a efetivação da análise de regressão linear múltipla, foram verificados, primeiramente, os pressupostos necessários à sua realização (Tabachnick & Fidell, 1996). Um desses pressupostos faz referência à normalidade da distribuição, sendo que a observação dos histogramas com a sobreposição da curva normal evidenciou que todas as variáveis apresentavam distribuição próxima à normal, razão pela qual não houve necessidade de transformação de nenhum dos dados de nenhuma variável. Não foi identificada, também, a presença de *outliers*, já que não foram encontrados valores de z iguais ou acima de 3,29 em nenhuma das escalas.

No teste de linearidade e homocedasticidade, os *scatterplots*, bem como os gráficos de resíduos, demonstraram que as relações entre todas as variáveis independentes e dependentes eram lineares. Adicionalmente, o atendimento a tal pressuposto foi verificado mediante a inspeção dos valores de assimetria das variáveis, que foram todos menores que 1, numa indicação de que as mesmas não apresentaram problemas de linearidade. Na verificação do pressuposto da multicolinearidade, constatou-se que nenhuma das correlações entre as variáveis predictoras foi maior que 0,90.

## **5.3. Descrição das percepções dos trabalhadores quanto aos valores organizacionais**

O primeiro objetivo deste estudo foi identificar quais os valores organizacionais prioritários hierarquicamente na percepção dos trabalhadores da empresa estudada.

O valor organizacional mais presente na organização, na percepção de seus empregados, é Hierarquia, com a média de 5,62. Em seguida, apareceu como valor mais forte Conservadorismo, com média de 5,31, seguido de Autonomia, com média 4,82 e Igualitarismo, com média de 4,68.

Os valores organizacionais Domínio, que ficou com média 4,58 e Harmonia, com média 4,24 são os menos percebidos pelos empregados da empresa pesquisada. Harmonia apresenta a mais baixa média da amostra e o maior desvio-padrão. Os resultados podem ser visualizados na Tabela 3.

Com os resultados obtidos podemos observar que os funcionários percebem que a empresa apresenta como valor principal a hierarquia, ou seja, uma empresa que enfatiza a legitimidade de ordem interna e subordinação aos poderes, como forma de garantir o comprometimento dos membros da empresa com sua missão, além de, ainda na concepção dos funcionários, ser uma empresa que privilegia a conservação, não percebendo os interesses do indivíduo como diferentes dos do grupo, enfatizando a manutenção do *statu quo* e restringindo ações que possam causar ruptura na solidariedade do grupo e das tradições.

**Tabela 3** – Média e desvio padrão (entre parênteses) de cada uma das dimensões dos Valores Organizacionais

<i>Valores Organizacionais Reais</i>	<i>Média (DP)</i>
Hierarquia (N= 232)	5,62 (0,89)
Conservadorismo (N= 234)	5,31 (1,06)
Autonomia (N= 234)	4,82 (1,31)
Igualitarismo (N= 234)	4,68 (1,09)
Domínio (N= 234)	4,58 (1,24)
Harmonia (N= 234)	4,24 (1,64)

Apesar de os valores Hierarquia e Conservadorismo serem os que apresentaram maiores médias na percepção dos funcionários, podemos observar que todas as médias dos valores organizacionais percebidos situam-se próximos ao ponto 6 (extremamente importante), não se aproximando do ponto 3 (importante) da escala. Portanto, todos os valores são percebidos como importantes na organização pesquisada.

Aqui, vale lembrar da ausência de alguns itens no Inventário de Valores Organizacionais no valor Domínio, podendo apresentar resultado alterado para mais ou para menos, do valor em questão, porém não invalidando a totalidade dos resultados obtidos.

#### **5.4. Preditores do Assédio Moral no Trabalho**

Para atingir o segundo objetivo do estudo, identificar quais os padrões de valores organizacionais que estão relacionados com o assédio moral na organização, foi realizada análise de correlação e de regressão linear visando verificar o grau de

contribuição da variável antecedente de assédio moral no trabalho (valores organizacionais) na explicação da variância da variável dependente.

Os resultados revelam que quanto mais o trabalhador percebe que a empresa prioriza valores organizacionais de Igualitarismo, menor é a possibilidade de que eles percebam o Assédio Moral. A Tabela 4 apresenta os resultados.

Vale ressaltar a ausência de seis itens para o valor Domínio no Inventário de Valores Organizacionais, como explicado anteriormente, fato que não invalida a análise feita, mas poderia alterar o valor obtido.

**Tabela 4** – Relação dos valores organizacionais na percepção do assédio moral no trabalho.

	<b>Assédio Moral</b>		
<b>Valores Organizacionais</b>	<b>Beta</b>	<b>t</b>	<b>p&lt;</b>
Igualitarismo	- 0,325	- 5,17	0,000
Hierarquia	0,091	1,15	n.s.
Conservadorismo	-0,040	-0,468	n.s.
Autonomia	0,064	0,743	n.s.
Domínio	0,039	0,567	n.s.
Harmonia	0,010	0,138	n.s.
<b>Coefficiente de correlação</b>	R = 0,325		
<b>Variância explicada</b>	R <sup>2</sup> = 0,106; R <sup>2</sup> <sub>Ajustado</sub> = 0,102		
<b>Teste estatístico</b>	F(1,226) = 26,777; p< 0,000		

Na percepção dos trabalhadores, quanto mais a organização prioriza a estrutura igualitária, enfatiza a promoção do bem-estar de todos, tratando-os como pessoas, reconhecendo-os e qualificando-os no exercício de suas funções, menor é o índice de assédio moral, fenômeno que necessita de relações hierárquicas autoritárias e assimétricas, clima de hostilidade e humilhações, predominância de condutas negativas, para prosperar.

Foi visto que, apesar de os funcionários perceberem os valores Hierarquia e Conservadorismo como mais presentes na organização, valores que hipoteticamente são facilitadores da ocorrência de assédio moral, não houve relato da percepção do assédio no ambiente de trabalho pesquisado.

### 5.5. Descrição das percepções dos trabalhadores quanto ao assédio moral no trabalho

Identificar se existe diferença na percepção sobre Assédio Moral conforme gênero, idade, escolaridade, tempo de serviço, intenção de sair da organização e possuir cargo de chefia é o terceiro objetivo desse estudo.

Os resultados sobre a diferença de gênero na percepção do assédio moral demonstram que na empresa pesquisada os homens percebem mais que as mulheres o assédio moral ( $t = 2,402$ ;  $p < 0,05$ ). A Tabela 5 apresenta os resultados obtidos para a percepção do assédio moral.

Vale ressaltar que se trata de uma empresa constituída por um corpo funcional composto em grande maioria por homens.

**Tabela 5** – Média e desvio padrão (entre parênteses) da diferença de gênero na percepção do Assédio Moral.

<i>VARIÁVEL DEPENDENTE</i>	<b>Gênero</b>		Teste Estatístico
	<i>Masculino</i> (N = 158)	<i>Feminino</i> (N = 74)	
<i>Assédio Moral</i>	1,36 (0,39)	1,24 (0,25)	$t_{(230)} = 2,402$ ; $p < 0,05$

O resultado de homens perceberem mais o assédio moral que as mulheres, foi contrário ao encontrado por Margarida Barreto em seu estudo (2006), onde, segundo a



autora, o fato de as mulheres apresentarem uma percepção maior do assédio moral que os homens, evidencia um controle maior do trabalho feminino.

O fato de termos encontrado como resultado a percepção do assédio maior pelos trabalhadores homens da empresa, pode ter sido por a população pesquisada ser de maioria masculina, de grande parte dos trabalhadores fazem parte de uma categoria de trabalho preponderantemente masculina, tornando a competição maior entre eles.

Nos dados analisados, ainda foi percebido que a intenção de sair da organização, comparada com a percepção do assédio moral, demonstrou (Tabela 6) que aqueles que sentem vontade de sair da organização percebem mais o assédio moral ( $t= 5,345$ ;  $p< 0,000$ ).

**Tabela 6** – Média e desvio padrão (entre parênteses) da intenção de sair da organização na percepção do assédio moral.

<i>VARIÁVEL DEPENDENTE</i>	<b>Intenção de sair</b>		Teste Estatístico
	<i>Sim</i> (N = 29)	<i>Não</i> (N = 203)	
<i>Assédio Moral</i>	1,63 (0,51)	1,28 (0,30)	$T_{(230)} = 5,345$ ; $p < 0,000$

A relação com a intenção de sair da organização e a percepção do assédio moral é uma constatação esperada, pois aqueles que não querem mais fazer parte do grupo de trabalho relatam mais as falhas que percebem na organização ao oposto daqueles que estão bem no trabalho.

A relação da idade dos funcionários, escolaridade, tempo de serviço e o fato de o funcionário possuir cargo de chefia, com a percepção do assédio moral na empresa pesquisada, não obteve resultado significativo.

## CAPÍTULO 6

### CONCLUSÃO

Este estudo baseou-se nos conceitos de Assédio Moral e Valores Organizacionais, buscando relacionar os princípios que guiam a vida da organização à percepção do assédio, por seus funcionários.

Em resposta ao objetivo de identificar quais os valores organizacionais predominantes na percepção dos trabalhadores, observou-se que, na empresa pesquisada, co-existem todos os valores organizacionais, não havendo um padrão específico, focado em um determinado valor organizacional e outro não. Todos os valores organizacionais foram percebidos como importantes sendo que os valores Hierarquia e Conservadorismo foram os que obtiveram médias mais elevadas.

Esse resultado confirma a hipótese de que a organização estudada incorpora em suas estruturas diferentes valores organizacionais. Não há, portanto, um padrão específico de valores organizacionais que identificam ou discriminam.

A análise com vistas a identificar quais eram os padrões de valores organizacionais que estariam relacionados à percepção do assédio moral, demonstrou que, apenas o valor organizacional Igualitarismo apresentou relação com a percepção do assédio moral, numa relação negativa, ou seja, quanto mais a organização prioriza valores de Igualitarismo, menor será o índice de assédio moral.

Resultado este, pertinente, uma vez que a organização que prioriza o valor em questão enfatiza a promoção do bem-estar de todos através de compromisso consciente,

voluntário e responsável, sendo cada indivíduo tratado como pessoa, reconhecido e qualificado no exercício de suas funções, princípios estes que não se encaixam aos valores da organização que comportam a conduta de assédio moral.

A hipótese de que quanto mais a organização priorizar valores de autonomia – ênfase na criatividade do indivíduo –, estrutura igualitária – bem-estar de todos da organização – e harmonia – desenvolvimento e sucesso em boa relação com o ambiente que cerca a organização –, menor será o índice de assédio moral pôde ser, portanto, parcialmente confirmada.

Já a hipótese de que quanto mais a organização prioriza valores de conservação – ênfase nas tradições e conservação do *statu quo* –, hierarquia – estrutura que define o sistema da organização – e domínio – busca de propriedade sobre os recursos do ambiente –, maior será o índice de assédio moral não foi confirmada nesta pesquisa, uma vez que a relação de tais valores com a percepção do assédio moral pelos trabalhadores não obteve resultado significativo.

A intenção de relacionar valores que priorizam condutas mais severas (Conservadorismo, Domínio e Hierarquia) à ocorrência do assédio moral não se efetivou nesse estudo, uma vez que, apesar de a organização possuir, na percepção de seus funcionários, valores que, teoricamente, poderiam se relacionar a um ambiente propenso ao assédio, a percepção do mesmo não foi relatada pelos funcionários.

Faz-se necessário desenvolver estudos posteriores, em diferentes contextos, com participantes com diferentes níveis culturais e empresas com padrões valorativos distintos buscando identificar a influência dessas características organizacionais sobre a ocorrência do assédio moral no trabalho.

A partir do momento que for possível demonstrar empiricamente um padrão específico de estrutura organizacional que propicie ou facilite uma conduta assediadora, será possível propor modelos de intervenção que favoreçam relações positivas.

Em resposta ao objetivo de identificar as diferenças de gênero na percepção de assédio moral, percebeu-se que na organização, os trabalhadores do gênero masculino apresentam uma maior percepção do assédio, resultado que pode ser explicado pelo maior número de trabalhadores homens, tornando, assim, a competição maior entre eles.

Ainda relacionando a percepção do assédio moral a algumas variáveis demográficas, foi encontrado que os trabalhadores que demonstram intenção de sair da organização relatam mais o assédio moral àqueles que não pretendem deixar a organização.

A idade dos trabalhadores, tempo de serviço, escolaridade e poder de cargo de chefia, relacionados à percepção do assédio moral, não demonstrou resultados significativos entre os trabalhadores da empresa pesquisada, porém tais relações das características dos funcionários com a percepção do assédio moral é um estudo que deve ser aprofundado, visto que se for percebida a existência de grupos mais assediados, o processo de conscientização, prevenção e apoio seria facilitado.

Nos estudos de Barreto (2006), Hirigoyen (2005, 2006), Guedes (2004) e outros acerca do assunto, a preocupação em estudar as reações e as conseqüências físicas e psíquicas do assédio moral no sujeito assediado é muito presente, ao contrário da relação desse fato (o assédio moral) à idade, tempo de serviço, cargo ocupado dos funcionários e mesmo aspectos da organização, entre outros dados, o que dificultou a possibilidade de comparar os resultados obtidos com os estudos citados.

Buscar a relação dos valores organizacionais e o assédio moral no trabalho é algo novo, que foi proposto à área da Psicologia Organizacional e ainda merece muito aprofundamento, uma vez que toda organização segue valores e algumas sofrem com o terror psicológico, havendo necessidade de perceber a ligação entre essas variáveis, para buscar o fim do “terror psicológico” que recai sobre os trabalhadores.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aranha, M. L. A. & Martins, M. H. P. (1992). *Filosofando – introdução à filosofia*. São Paulo: Moderna.

Barreto, M. (2006). *Violência, saúde e trabalho - uma jornada de humilhações*. São Paulo: EDUC.

Borges, L. O., Argolo, J. C. T., Pereira, A. L. de S., Machado, E. A. P. & Da Silva, W. S. (2002). *A síndrome de burnout e os valores organizacionais: um estudo comparativo em hospitais universitários*. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 15 (1), pp. 189-200.

Garcia, L. D. F. (2003). *Análise de um modelo preditivo para a intenção de sair da organização*. Dissertação de mestrado, Universidade Católica de Goiás, Goiânia.

Guedes, M. N. (2004). *Terror psicológico no trabalho*. (2 ed). São Paulo: LTr.

Guimarães, J. G., Torres, A. R. R., Mendonça, H. (no prelo). *Assédio moral e bem-estar em corporações militares*. *Revista da Sociedade Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho*.

Guimarães, L. A. M., Rimoli, A. O. (2006). “Mobbing” (assédio psicológico) no trabalho: uma síndrome psicossocial multidimensional. *Revista Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 22 (2), pp. 183-192.

Heloani, J. R. M. (2004). *Assédio moral – um ensaio sobre a expropriação da dignidade no trabalho*. *Revista de Administração Contemporânea – RAC – eletrônica*, 3 (1).

Hirigoyen, M. F. (2006). *Assédio moral: a violência perversa do cotidiano*. (8 ed). São Paulo: Bertrand Brasil.

Hirigoyen, M. F. (2005). *Mal-estar no trabalho: reduzindo o assédio moral*. (2 ed). São Paulo: Bertrand Brasil.

Hofstede, G. (1988). *Culture's consequences: international differences in work-related values*. Beverly Hill: Sage Publications.

Hofstede, G. (1994). *Cultures and Organizations: intercultural cooperation and it's importance for survival*. London: HarperCollinsBusiness.

Infante, V. S., De Souza, R. L. (2003) *Sobre os valores humanos: uma hierarquização empírica*. Revista Espaço Acadêmico, Ano II, n. 21, fev.

Leymann, H. (Janeiro, 2007). *The mobbing encyclopedia*. Web site: [www.leymann.se](http://www.leymann.se).

Macêdo, K. B., Pereira, C., Rossi, E. Z. & Vieira, M. A. (2005). *Valores individuais e organizacionais: estudo com dirigentes de organizações pública, privada e cooperativa em Goiás*. Cadernos de Psicologia Social do Trabalho, 8, pp. 29-42.

Mendes, A.M., Tamayo, A. (2001). *Valores organiacionais e prazer-sofrimento no trabalho*. Revista Psico-USF, 6 (1), pp. 39-46.

Mendonça, H. (2003). *Retaliação Organizacional: o impacto dos valores e da justiça*. Tese de doutorado, Universidade de Brasília, Brasília.

Mendonça, H. & Costa Neto, S. B. (no prelo). *Valores e estratégias psicológicas de enfrentamento de estresse no trabalho*.

Menezes, C. A. C. de. (Março, 2006). *Assédio moral e seus efeitos jurídicos*. Disponível em:  
[http://www.anamatra.org.br/publ/periodicos/rev\\_anamatra/ver\\_template\\_int.cfm?cod.html](http://www.anamatra.org.br/publ/periodicos/rev_anamatra/ver_template_int.cfm?cod.html).

Michaelis. (2001). *Dicionário prático de inglês*. São Paulo: Editora Melhoramentos.

Nery, D. C. M. dos S. (2005). *Trabalho masculino, trabalho feminino: representações sociais e assédio moral*. Dissertação de Mestrado, Universidade Católica de Goiás, Goiânia.

Organização Internacional do Trabalho. Site: [www.oitbrasil.org.br](http://www.oitbrasil.org.br)

Porto, J. B. & Tamayo, A. (2005). *Valores organizacionais e civismo nas organizações*. Revista de Administração Contemporânea – RAC, 9(1), pp. 35-52.

Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. New York: Free Press.

Ros, M. (2006). *Valores, atitudes e comportamento: uma nova visita a um tema clássico*. Em Ros, M. & Gouveia, V.V. (Orgs.). *Psicologia social dos valores humanos: desenvolvimentos teóricos, metodológicos e aplicados*. São Paulo: Editora Senac.

Rufino, R. C. P. (2006). *Assédio moral no âmbito da empresa*. São Paulo: LTr.

Salvador, C. C. (2000). *Psicologia do Ensino*. Porto Alegre: Artes Médicas Sul.

Santos, E. R. dos. (2002). *O dano moral na dispensa do empregado*. (3 ed.). São Paulo: LTr.

Schwartz, S. H. (1992). *Universals in the content and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries*. In: M. Zanna (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, 25, pp. 1-65. Orlando: Academic.

Schwartz, S. H. (1994). *Are there universal aspects in the structure and contents of human values?* *Journal of Social Issues*, 50, p. 19-45.

Schwartz, S. H. & Bilsky, W. (1987). *Toward a Universal Psychological Structure of Human Values*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53 (3), pp. 550-562.

Schwartz, S. H. & Bilsky, W. (1990). *Toward a Theory of the Universal Content and Structure of Values*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58, pp. 878-891.



Tabachinick, B. G. & Fidell, L. S. (1996). *Using multivariate statistics*. (3 ed.). New York: Harpercollins.

Tamayo, A. (1996). *Valores Organizacionais*. Em Tamayo, A., Borges-Andrade, J. e Codo, W. (Orgs.), *Trabalho, organizações e cultura*, pp. 175-193. São Paulo: Cooperativa de autores associados.

Tamayo, A. (1999). *Valores e Clima Organizacional*. Em Tamayo, A. e Paz, M. G. T. (Orgs.), *Escola, Saúde e Trabalho: estudos psicológicos*, pp. 240-269. Brasília: UNB.

Tamayo, A. (Org.). (2004). *Cultura e Saúde nas Organizações*. (1 ed.). Porto Alegre: Artmed.

Tamayo, A. & Gondim, M. G. C. (1996). *Escala de Valores Organizacionais*. *Revista de Administração*, 31 (2), pp. 62-72.

Tamayo, A., Mendes, A. M. & Paz, M. G. T. (2000). *Inventário de valores organizacionais*. *Revista Estudos de Psicologia*, 5(2), pp. 289-315.

Tamayo, A. & Porto, J, B. (Orgs.). (2005). *Valores e comportamento nas organizações*. Petrópolis, RJ: Vozes.

Tamayo, A. & Schwartz, S. H. (1993). *Estrutura Motivacional dos Valores Humanos*. *Revista de Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 9 (2), pp. 329-348. Brasília: UNB.

## **ANEXOS**



15.	Não consigo falar com ninguém, todos me evitam.	0	1	2	3	4
16.	<b>Meu posto de trabalho foi colocado em um local isolado de meus colegas.</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
17.	Meus colegas foram proibidos de falar comigo.	0	1	2	3	4
18.	<b>Eu sou desvalorizado frente a meus colegas de trabalho.</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
19.	De maneira geral, eu sou tratado como se fosse invisível.	0	1	2	3	4
20.	<b>Sou caluniado pelas minhas costas.</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
21.	Fazem circular boatos falsos e infundados a meu respeito.	0	1	2	3	4
22.	<b>Sou prejudicado nas promoções.</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
23.	Sou exposto ao ridículo, as pessoas zombam de mim.	0	1	2	3	4
24.	<b>Insinuem ou fazem correr o boato que tenho um problema psicológico.</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
25.	Planejam me obrigar a fazer um exame psiquiátrico ou uma avaliação psicológica.	0	1	2	3	4
26.	<b>Zombam de minhas dificuldades pessoais.</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
27.	Imitam minha forma de andar, minha voz, meus gestos, para me expor ao ridículo.	0	1	2	3	4
28.	<b>Hostilizam ou zombam de minhas convicções políticas.</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
29.	Hostilizam ou zombam de minhas convicções religiosas.	0	1	2	3	4
30.	<b>Ridicularizam ou zombam de minha vida particular.</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
31.	Ridicularizam ou zombam de minhas origens.	0	1	2	3	4
32.	<b>Sou obrigado a fazer trabalhos humilhantes para o cargo que ocupo.</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
33.	Avaliam meu trabalho de maneira injusta.	0	1	2	3	4
34.	<b>Minhas decisões são sempre contestadas.</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
35.	Comentários degradantes são feitos diretamente a mim.	0	1	2	3	4
36.	<b>Fazem insinuações sexuais através de gestos obscenos ou palavras.</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
37.	Sou estimulado a ter iniciativa própria.	0	1	2	3	4
38.	<b>Minhas sugestões são aceitas facilmente.</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>

39.	Sou obrigado a fazer tarefas absurdas ou inúteis.	0	1	2	3	4
40.	<b>Atribuem a mim, propositalmente, tarefas inferiores à minha competência profissional.</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
41.	<b>Sou designado a fazer tarefas novas e diferentes o tempo todo.</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
42.	Sou designado a fazer tarefas que exigem uma experiência muito acima da minha competência profissional, impossibilitando meu êxito.	0	1	2	3	4
43.	<b>Sou obrigado a fazer tarefas perigosas ou nocivas à saúde.</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
44.	Sou ameaçado verbalmente.	0	1	2	3	4
	<b>Sofro agressões físicas leves. (sou empurrado, as pessoas fecham portas na minha cara)</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
45.	Eu sou assediado sexualmente através de gestos ou palavras.	0	1	2	3	4
46.	<b>Mexem ou danificam meus instrumentos de trabalho com a intenção de prejudicar-me.</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
47.	Furtam alguns de meus pertences, documentos ou ferramentas de trabalho.	0	1	2	3	4
48.	<b>O meu acesso a instrumentos de trabalho é negado. (fax, telefone, computador, mesa)</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
49.	Comentários negativos são feitos a meu respeito, e eu não tenho oportunidade de defesa.	0	1	2	3	4
50.	<b>As pessoas que me apóiam são pressionadas para se afastarem de mim.</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
51.	Devolvem, abrem ou interceptam minha correspondência.	0	1	2	3	4
52.	<b>Não passam minhas chamadas telefônicas, ou dizem que eu não estou.</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
53.	Meus esforços e acertos são desprezados.	0	1	2	3	4
54.	<b>Minhas habilidades e competências são desvalorizadas.</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
55.	Minhas falhas e erros são extremamente valorizados.	0	1	2	3	4
56.	<b>Meu horário de trabalho é controlado e fiscalizado de maneira exagerada.</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
57.	Todos os direitos que tenho na empresa são respeitados (férias, horários, prêmios).	0	1	2	3	4
58.	<b>Eu sou provocado até reagir de maneira agressiva.</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>

## ANEXO II

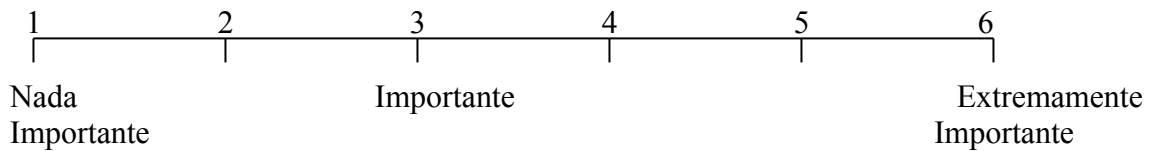
### Inventário de Valores Organizacionais

Este questionário traz uma lista de itens que expressam valores da organização. Sua tarefa é avaliar quão importantes são esses valores como princípios orientadores da vida da sua organização. Esta avaliação deve ser feita a dois níveis:

Real: quanto cada valor é praticado na realidade atual da sua organização.

Desejável: quanto cada valor deveria ser importante para sua organização.

Para dar sua opinião, utilize uma escala de 0 a 6, conforme abaixo:



Lembre-se de que quanto mais próximo do 6 mais importante é o valor.

Coloque um círculo em torno do número escolhido para cada um dos aspectos – Real e Desejável – na coluna correspondente.

Não há resposta certa ou errada. Responda de acordo com o seu entendimento e interpretação. Não deixe nenhum item em branco.

Agradecemos a sua colaboração. Não é necessário se identificar.

Item		Real						Desejável							
1	Capacidade de inovar na organização	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
2	Capacidade de realizar as tarefas sem necessidade de supervisão constante	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
3	Introdução de novidades no trabalho	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
4	Abertura para expor sugestões e opiniões sobre o trabalho	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
5	Busca constante de informação e novidades	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
6	Continuidade de políticas e projetos organizacionais	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
7	Fidelidade à organização	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
8	Segurança de pessoas e bens	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
9	Preservação dos costumes vigentes da organização	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
10	Tradição de respeito às ordens	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
11	Clima de ajuda mútua	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
12	Distribuição do poder pelos diversos níveis	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
13	Tratamento proporcional ao mérito	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
14	Oportunidades iguais para todos os empregados	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
15	Imparcialidade nas decisões administrativas	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
16	Clima de relacionamento amistoso entre os empregados	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
17	Respeito às pessoas com cargo de chefia	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
18	Respeito das regras e normas estabelecidas pela organização	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
19	Controle do serviço executado	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
20	Respeito aos níveis de autoridade	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
21	Capacidade de influenciar pessoas na organização	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
22	Preocupação com o cumprimento de horários e compromissos	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
23	Dificuldade de alterar regras, normas e comportamentos na organização.	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
24	Acompanhamento e avaliação contínuos das tarefas	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
25	Ambiente de relacionamento interorganizacional adequado	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
26	Complementariedade de papéis entre organizações	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
27	Utilização de recursos sem causar danos ao meio ambiente	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
28	Proteção ao meio ambiente	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
29	Intercâmbio com outras organizações	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
30	Atuação conjunta com outras empresas	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6

## ANEXO III

### **Termo de Consentimento Livre e Esclarecido**

Título da Pesquisa: “Assédio Moral e Valores Organizacionais”.

Eu, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ anos de idade, portador (a) do R.G. \_\_\_\_\_ dou meu consentimento livre e esclarecido para participar voluntariamente do projeto de pesquisa especificado acima, sob a responsabilidade da mestranda Bruna Wascheck Fortini e da Dra. Helenides Mendonça, professora do Programa de Pós-graduação em Psicologia e Pró-reitora Institucional da Universidade Católica de Goiás.

Assinando este Termo de Consentimento, estou ciente de que:

1. O presente estudo tem por objetivo demonstrar o quanto os valores organizacionais são importantes para a emissão de ações positivas ou negativas dos trabalhadores na organização. A medida de atitude negativa investigada neste estudo é o assédio moral no trabalho.
2. Durante o estudo será solicitado que eu responda a dois questionários informativos para avaliação do tema;
3. Não há riscos ou constrangimentos pela minha participação na pesquisa em função de ser um estudo de investigação e não tratamento.
4. Responder a este questionário não me causará constrangimento;
5. Obtive todas as informações necessárias para me decidir conscientemente sobre minha participação na referida pesquisa;
6. Estou livre para interromper a minha participação a qualquer momento;
7. Meus dados pessoais serão mantidos no mais absoluto sigilo e os resultados gerais obtidos através da pesquisa serão utilizados apenas para alcançar os objetivos da pesquisa, exposta acima, incluindo sua publicação na literatura específica especializada;



8. A pesquisa estará à disposição para publicação de resultados, artigos e documentos acadêmicos bem como apresentações em eventos e atividades científicas, sem a identificação dos sujeitos que participaram do estudo;
9. Durante todo o processo serei acompanhado pelo pesquisador e pelo orientador da pesquisa, que estarão à disposição para o esclarecimento de dúvidas a qualquer tempo do curso da pesquisa, questionamentos pertinentes ao assunto estudado, à metodologia e aos procedimentos adotados e ainda qualquer auxílio profissional.
10. Os resultados do estudo serão analisados por aglomerado e não por respostas individuais.

Este termo de consentimento é feito em duas vias, sendo que uma permanecerá em meu poder e outra com o pesquisador responsável.

Mais Informações sobre a Pesquisa através do telefone: 8435-3731.

Agradecemos antecipadamente sua participação.

Goiânia, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 200 \_\_\_\_.

\_\_\_\_\_

Assinatura do (a) voluntário (a)

\_\_\_\_\_

Assinatura da Pesquisadora