

**Área Temática: Administração Geral**

**Estudo da Resiliência Sobre uma Situação de Assédio Moral Vivenciada por uma Professora de uma Instituição Pública.**

**AUTORAS**

**JANDIRA PAZZINI PINHEIRO**

Universidade Estadual de Londrina  
jandirapinheiro@utfpr.edu.br

**MARIA IOLANDA SACHUK**

Universidade Estadual de Maringá  
mariaiolanda.sachuk@gmail.com

**Resumo:**

Na corrente da psicologia positiva encontra-se o estudo da resiliência humana, considerada como o resultado de um processo ocorrido ao longo de um tempo, em que o corpo e principalmente a mente das pessoas, enfrentam e ultrapassam uma situação adversa. Neste artigo a situação adversa estudada foi um processo de assédio moral, sendo assim, o presente artigo teve como objetivo principal estudar o processo de resiliência no comportamento de uma professora que vivenciou o assédio moral por mais de 11 anos na instituição pública em que trabalha. A pesquisa é do tipo descritivo, qualitativo e interpretativo, corte temporal seccional com perspectiva longitudinal. Os resultados apontam que os fatos relatados são compatíveis com o assédio moral e que a professora participante da pesquisa demonstrou indícios de comportamento resiliente e, hoje se encontra fortalecida devido a diversos fatores de proteção, em detrimento da adversidade pela qual vem atravessando. O custo do assédio moral é abrangente, mas o processo de resiliência permitiu minimizar os possíveis custos que poderiam advir deste processo. Processo administrativo/judicial entre os envolvidos, perda de parcerias se o caso fosse exposto, maior clima de conflito e desconforto entre os integrantes do programa e outros fatores não previstos aqui.

**Palavras Chave:** Assédio Moral. Resiliência. Relações de Trabalho.

**Abstract:**

In the positive psychology there are the human resilience studies, which are considered as a process' result occurred along some time, during which people's body and, specially, people's mind face and get over an adverse situation. In this article the adverse situation studied was a process of mobbing, therefore, this article aimed to study the resilience process at the behavior of a teacher that experienced mobbing for over 11 years in the public institution that she works. The research is descriptive, qualitative and interpretative and it presents a sectional time view with longitudinal perspective. The results present that the reported facts are indicative of a resilience process and that nowadays the teacher is stronger due to protection factors, prejudicing the adversity which she's being through. The mobbing costs are extensive, but the resilience process minimized the possible costs that could emerge from this process, such as administrative/judicial suit among the people involved, partnerships' loss in case of the mobbing' explosion, increased conflict environment and discomfort among the components of the program and another factors not predictable in here.

**Key words:** Mobbing. Resilience. Job Relationships.

## 1. Introdução

Desde o início da organização social dos seres humanos, o trabalho é tido como um castigo, uma coisa ruim, que deve ser evitada. A própria origem da palavra trabalho corresponde a um instrumento de tortura. Assim, o trabalho, em sua concepção, já está eivado de marcas negativas. Desta forma, disseminou-se a idéia de que o homem não gosta de trabalhar, e para produzir bons resultados precisa ser supervisionado, vigiado, controlado e pressionado.

Após a Revolução Industrial e com o grande avanço que se deu nas décadas seguintes nas áreas de ciências e tecnologia, a competitividade entre as empresas tornou-se ainda mais acirrada. A alta produtividade levou as pessoas para as cidades, para o trabalho industrial, evoluindo mais recentemente para o crescimento do setor de serviços. Isso fez com que o consumismo aumentasse e, conseqüentemente, a necessidade de maior produtividade.

Neste contexto, o trabalho ganhou lugar de destaque na vida das pessoas, muitas vezes levando os trabalhadores a confundirem suas vidas com a vida econômica da empresa (Barreto, 2000). As pessoas passaram a enxergar no trabalho uma forma de realizar seus sonhos pessoais. Com isso, as relações interpessoais existente neste ambiente – de trabalho valorizado – ganham importância na vida das pessoas e influenciam diretamente seu desenvolvimento.

Assim, neste tempo de grandes avanços, turbulências e disputas mercadológicas a pressão sobre os trabalhadores aumentou ainda mais, dando visibilidade a um fenômeno que é tão antigo quanto o trabalho, mas cuja discussão é recente, ou seja, o assédio moral no ambiente de trabalho. Conseqüentemente, a resiliência, fenômeno este encampado pela psicologia positiva, na qual se estuda a capacidade das pessoas enfrentarem situações adversas, tais como o assédio moral.

Sendo assim, levando em consideração a crescente ocorrência de assédio moral em universidades, especialmente públicas, tal como apontado na pesquisa realizada na Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO) em que mais de um terço dos 261 servidores que trabalham na instituição afirmaram que já sofreram e/ou já presenciaram a ocorrência de assédio moral na instituição. Estes servidores estão distribuídos por todos os setores da UNIRIO, ocorrendo com pessoas de diferentes cargos, funções e escolaridade. A pesquisa aponta que a maior parte dos assediados na UNIRIO é do sexo feminino (Palácios *et al*, 2002).

Considerando o acima exposto, levantaram-se a seguinte pergunta de pesquisa: Houve indícios do processo de resiliência no comportamento da professora que vivenciou o assédio moral por mais de 11 anos na instituição pública em que trabalha?

## 2. Assédio Moral

Os precursores dos estudos sobre assédio moral datam do início da década de 1980 na Europa, sendo um deles o trabalho realizado por Leymann (1996), na linha do behaviorismo. Inicialmente ele observou o comportamento de algumas espécies animais e percebeu que os animais muitas vezes assumiam um comportamento que visava excluir algum componente do grupo. Isso ocorria por meio de comportamentos de exclusão, ameaça e isolamento. Em outras situações os animais visavam elevar algum de seus membros na

hierarquia do grupo por meio de comportamentos de reforço positivo. Esse comportamento foi denominado por Leymann (1996) de *mobbing*. Ele percebeu que um comportamento similar ao destes animais era adotado por crianças e que elas utilizavam o mesmo princípio de isolamento *versus* reforço positivo com os membros do grupo.

No entanto, Hirigoyen (2005) trata do tema assédio moral no trabalho seguindo a linha psicanalítica. O marco de sua contribuição ocorreu com a pesquisa junto a pessoas vítimas de assédio moral apontando diversos aspectos relevantes deste. Dentre esses aspectos estão: as características que compõem o assédio moral, ou seja, as modalidades mais comuns de sua ocorrência, como identificá-lo, os reflexos na vítima, os efeitos de curto e longo prazo para os envolvidos e aspectos legais. A autora acima citada foi uma das primeiras a destacar a responsabilidade da organização dentro da qual ocorre o assédio moral, atribuindo às organizações responsabilidade pela não-coibição do assédio.

De acordo com Palácios e Rego (2006, p. 02) “O assédio moral não tem nada a ver com uma administração rigorosa ou exigente, mas tem a ver, cada vez mais, com uma forma perversa de administrar, que tem sido assustadoramente tolerada.”

Entretanto, Heloani (2004, p. 02) diz que:

[...] considerando a atual sociedade brasileira nos moldes da escravocrata, pensamos que a humilhação no trabalho, ou o assédio moral, sempre existiu, historicamente falando, nas mais diferentes formas. Humilhação esta embasada no próprio sistema macroeconômico, que, em seu processo disciplinar, favorece o aparecimento dessa forma de violência, em que o superior hierárquico detém um certo poder sobre seu subordinado.

No Brasil, muitos estudos sobre assédio moral foram realizados. Dentre eles o de Barreto (2000), que investigou a incidência do assédio moral em trabalhadores brasileiros. Ela abordou aspectos históricos da formação da nação, sua estrutura social, as diferenças entre os sexos, faixa etária mais afetada, pessoas mais propensas a sofrer assédio moral (aquelas que se destacam ou são vítimas de algum tipo de restrição para o trabalho), as fontes de discriminação, aspectos legais e prejuízos para os envolvidos.

Muitos termos são utilizados para denominar o assédio moral, tais como: *mobbing*, *bullying*, psicoterrorismo, terror psicológico, moral harassment, acoso moral e *harcèlement*, no entanto, percebeu-se por meio da literatura uma diferenciação entre alguns destes termos, conforme discorrido abaixo.

De acordo com Leymann (1996) a expressão *mobbing* é a mais comumente encontrada na literatura acadêmica como sinônimo da expressão assédio moral quando este ocorre no ambiente de trabalho.

Já para Martino (2002), o *bullying* é mais utilizado para abordar o processo de violência psicológica no ambiente escolar, que ocorre entre crianças e adolescentes por meio de perseguições, apelidos vexatórios e comportamentos de ridicularização da vítima.

Garbin (2009) aponta como diferença entre o psicoterrorismo ou terror psicológico e o assédio moral o fato do psicoterrorismo ser mais explícito e incisivo do que o assédio moral, tornando o primeiro mais visível e fácil de identificar que o último. Garbin

(2009) assevera que o psicoterrorismo normalmente é dirigido a um grupo e não a um indivíduo em particular.

O assédio moral pode ocorrer na linha ascendente, descendente ou horizontalmente na hierarquia da organização. O assédio moral é ascendente quando um funcionário ou o grupo atrapalha ou prejudica o trabalho do chefe por não reconhecer sua autoridade. Isso pode acontecer quando um colega é promovido, gerando ciúmes; quando a empresa contrata uma pessoa externa e isto gera descontentamento entre os funcionários, ou ainda, quando os funcionários presumem certa incompetência do superior hierárquico em algum aspecto do trabalho.

O assédio moral do tipo descendente é o mais comum e ocorre quando o chefe assedia um de seus subordinados. Já o assédio moral do tipo horizontal parte do grupo de colegas de trabalho para com um indivíduo do grupo, motivado por ciúmes por seu destaque no trabalho ou pela pressão exercida pela chefia para que o grupo o discrimine e pressione (Barreto, 2000).

Segundo Vinhas e Hilal (2009) o assédio moral sofre diferenciações no tempo e conforme a cultura no que diz respeito aos motivos pelos quais ele ocorre. Em uma cultura autoritária e paternalista o assédio moral ocorre como forma de pressionar os funcionários para que produzam mais, partindo do princípio que o trabalhador produz mais sob constante pressão e cobranças incisivas. Já em outras culturas o assédio moral denota uma intenção de exclusão de um membro do grupo motivada por ciúmes pelo seu destaque no grupo, pelo medo do superior hierárquico de ser substituído por um funcionário talentoso ou por discriminação devido a alguma restrição que o membro assediado apresente, mesmo que essa restrição exista apenas na mentalidade do assediador, como, sexo, raça, religião ou outro fator.

Acrescentam Vinhas e Hilal (2009) que o assédio moral é reconhecido de formas diferentes entre os países. Isso acontece devido às diferenças de percepção das agressões e comportamentos vexatórios das pessoas de diferentes culturas.

Para Aguiar e Castro (2003, p. 02) para que ocorra o assédio moral faz-se mister a não-explicitação do conflito:

[...] se existe assédio moral, é justamente porque nenhum conflito pôde ser explicitado. No conflito, as recriminações são faladas, a guerra é aberta, enquanto que por trás de todo procedimento de assédio moral existe o não falado e o escondido.

Para Barreto (2000), Heloani (2004), Hirigoyen (2005) e Garbin (2009) o assédio moral ocorre por meio de ações que visam excluir a vítima do grupo seja pela mudança do local de trabalho, isolando-a do convívio com os demais integrantes do grupo e atribuindo-lhe tarefas muito aquém ou muito além de sua capacidade e fora das atribuições de suas funções. Isto ocorre quando o indivíduo é exposto a situações vexatórias, muitas vezes por meio da exposição de metas não atingidas – o que é favorecido pelo estabelecimento de metas fantasiosas, impossíveis ou muito difíceis de serem atingidas. O assédio moral ainda pode caracterizar-se por ações como: ignorar a vítima; ridicularizar algum aspecto restritivo de seu trabalho (especialmente quando a mesma sofre de uma doença causada pelo trabalho e

necessita reabilitação), muitas vezes visando forçar a vítima a se afastar do trabalho, seja por motivo de saúde (mental ou física) seja definitivamente por meio de um pedido de demissão.

Barreto (2000) ainda aponta que o assédio moral encontra-se também nas sutilezas. Pode ser um olhar discriminatório lançado para a vítima, um suspiro de reprovação frente a algum comportamento ou comentário feito por ela, um “dar de ombros” para algo que a mesma considera importante e outras formas de ridicularizar o funcionário assediado, de forma verbal ou não verbal, sendo constante o reforço à exclusão. Asseveram Heloani (2004) e Prieto (2005) que o assédio moral normalmente tem início com brincadeiras vexatórias que não são levadas em conta e acabam sendo tomadas como um simples comentário de mau-gosto que, com o tempo, vai se tornando mais constante, incisivo e grave.

Freitas (2006) utiliza a metáfora da guerra para explicar o assédio moral, pois a competição é usada como justificativa para o comportamento assediador, como se para alcançar melhores resultados a única maneira é a realização do trabalho sob constante pressão; a disseminação do medo – da perda do emprego, da ridicularização ou outro fator que a organização imponha por intermédio de seus membros hierárquicos.

Assim como com Freitas (2006), Barreto (2000), Heloani (2004) e Garbin (2009) afirmam que o crescimento do desemprego com a diminuição dos postos de trabalho acaba sendo catalisador das ações de violência moral e inibidor da reação de suas vítimas por medo da perda do emprego, especialmente devido aos avanços tecnológicos e conseqüente ocupação das máquinas no ambiente de trabalho.

Segundo Heloani (2004) um ato isolado não caracteriza o assédio moral, pois o assédio moral advém de um comportamento que a vítima considera inadequado. Este comportamento provém do chefe, da equipe ou de ambos que visa desestruturar psicologicamente a vítima.

### 3. Resiliência

Conforme Yunes (2003) a psicologia positiva surgiu da necessidade que os estudiosos da área sentiram de estudar o lado saudável do ser humano, contrariamente à corrente psicopatológica que foca apenas os aspectos negativos das situações vividas pelas pessoas. Essa corrente de estudos da psicologia, ainda de acordo com Yunes (2003), procura estudar as capacidades humanas com vistas a compreender melhor suas motivações e potencialidades.

Na corrente da psicologia positiva encontra-se o estudo da resiliência humana. Conforme Pinheiro (2004, p. 68) resiliência é uma palavra de origem latina, *resiliens*, que significa “significa saltar para trás, voltar, ser impelido, recuar, encolher-se, romper”. Já na língua inglesa, “[...] *resilient* remete à idéia de elasticidade e capacidade rápida de recuperação.” (Pinheiro, 2004, p. 68).

Barlach (2005) aponta que o conceito de resiliência tem sua origem na física e na engenharia, designando a capacidade dos materiais de retornar à sua forma original após serem submetidos à pressão ou tensão. Designa-se como elasticidade essa capacidade de retornar exatamente à forma inicial e plasticidade quando o material retorna à sua forma original, liberando a energia nele aplicada, mas com alguma deformação. Nas ciências exatas,

existem cálculos que são feitos para medir a capacidade de resiliência dos diferentes materiais e estes são classificados com um índice conforme o grau de resiliência apresentado.

Posteriormente, segundo Yunes (2003), o conceito foi trazido para as ciências humanas, sendo incorporado pela psicologia, buscando designar pessoas que, mediante alguma adversidade, teriam a capacidade de lidar com esta adversidade e contorná-la sem chegarem a um estado patológico. Estes estudos iniciaram com pesquisas acerca do comportamento de pessoas (crianças e adolescentes) que se encontravam em situação de risco, este entendido como situações de pobreza, maus-tratos, meio social e familiar desfavorável, dentre outros fatores. Chamou a atenção dos pesquisadores o fato de que algumas dessas crianças e adolescentes, mesmo vivendo sob o risco não sucumbiam, conseguindo se adaptar ao meio social.

Barlach (2005) aponta que inicialmente foi utilizado o termo invulnerabilidade para designar essa capacidade de algumas pessoas de não adoecer ou não se deixarem abater emocional, física e psicologicamente frente às situações adversas vividas. Contudo, o termo invulnerabilidade designa uma capacidade estática de resistência à qualquer tipo de situação adversa vivenciada e por este motivo não é adequado para designar o comportamento humano. Sendo assim, o termo resiliência foi adotado para indicar essa capacidade de adaptação do ser humano diante das situações adversas.

Conforme Pinheiro (2004), o termo resiliência é muito mais fácil de ser entendido do que definido. Suas conceituações passam pela flexibilidade e adaptabilidade do homem frente às situações adversas vividas, pressupondo um comportamento mais otimista e criativo para encontrar soluções para as situações vividas.

Pesce *et al* (2004) denota que a resiliência não está ligada a um comportamento de ignorar as adversidades, mas de compreendê-las e fazer uma leitura destas situações de forma a inculcá-lhes um novo significado, podendo muitas vezes tornarem-se desafios a serem superados.

Pinheiro (2004) aponta ainda que o conceito de resiliência envolve uma combinação de fatores de risco com fatores de proteção desenvolvidos pela pessoa e favorecidos pelo meio que produzem um resultado positivo permitindo que a pessoa saia fortalecida da situação adversa vivenciada.

Kotliarenco; Cáceres e Fontecilla (1997) explicitam que a resiliência é um processo dinâmico que algumas pessoas podem desenvolver frente a determinadas situações, sendo necessária a existência de uma situação adversa, o sentimento de vulnerabilidade sofrido pela pessoa para que essa possa, por meio de fatores internos e externos, encontrar forças para superar a situação vivida, de forma que não adoça.

Lindstrom (2001) destaca os fatores de proteção que podem ser utilizados para que a pessoa enfrente a situação adversa de forma positiva. Estes fatores de proteção podem ser internos ou externos. Os fatores internos são chamados de *coping* e os externos são chamados de *buffers*.

Conforme Lindstrom (2001) os fatores internos estão relacionados à forma como a pessoa encara a vida, sua flexibilidade, criatividade, otimismo e outros fatores que podem estar intrínsecos na pessoa que passa positivamente por uma adversidade. Os fatores

externos englobam o apoio familiar, dos amigos, empresarial e outras situações externas que podem facilitar o enfrentamento da situação adversa pela pessoa. Assim, conforme Pinheiro (2004, p. 73): “[...] a reflexão e a interpretação dos fatos tornam-se características fundamentais nas pessoas resilientes [...]”.

Nas ciências sociais o tema resiliência ganhou bastante destaque especialmente nas situações relacionadas ao trabalho. Isso ocorre, conforme descreve Pinheiro (2004), devido à crescente pressão exercida pelas organizações sobre as pessoas em busca de resultados. A competitividade do mundo atual, com todos os avanços tecnológicos e científicos existentes, tornou-se ainda mais acirrada, gerando mudanças cada vez mais rápidas e bruscas, exigindo das pessoas um comportamento ainda mais flexível e criativo para que estas mudanças possam ser ultrapassadas e até incorporadas de forma competitiva.

Barlach (2005, p. 103) vem de encontro com Pinheiro (2004), pois para ela:

A flexibilidade característica da resiliência é uma das competências requeridas pela dinâmica da modernidade do trabalho nas organizações, capaz de explicar a administração da própria subjetividade diante das inúmeras situações de tensão, pressão e ruptura presentes neste contexto.

Silva; Elsen e Lacharité (2003) apontam que existem muitos estudos que visam mensurar o nível de resiliência nos seres humanos e outros que buscam identificar qual a somatória de fatores de proteção internos e externos que frente a determinadas situações adversas poderiam desencadear um processo resiliente em alguma pessoa.

Contudo, tal qual estas autoras citadas descrevem, também para Yunes (2003) não é possível definir de forma objetiva o que representa um risco, o que se caracteriza em uma situação adversa, o que pode ser considerado um fator de proteção, tendo em vista que esses conceitos estão impregnados de subjetividade, podendo variar na percepção de um ser humano para o outro.

Para Pinheiro (2004) resiliência pode ser entendida como um *continuum*. Assim, essa capacidade de desenvolver a resiliência quando enfrenta uma situação adversa varia de pessoa para pessoa e mesmo de situação para situação vivida por uma mesma pessoa, considerando seu momento de vida quando surge a situação adversa.

Segundo Barlach (2005), compete esclarecer que um processo de resiliência, resultando em uma vivência positiva deixa a pessoa mais preparada para situações futuras, não sendo, entretanto, garantias de que a mesma não irá sucumbir a um processo patológico em uma nova situação adversa, uma vez que os fatores de proteção podem variar.

#### **4. Indicativos Metodológicos**

A presente pesquisa é do tipo descritiva, de natureza qualitativa e interpretativa. Em relação à dimensão temporal, a presente investigação é de corte seccional com perspectiva longitudinal. A qualitativa é *per si* interpretativa e descritiva, segundo Triviños (2007), a pesquisa descritiva tem por objetivo descrever, criteriosamente, os fatos e fenômenos de determinada realidade, de forma a obter informações a respeito daquilo que já se definiu como problema.

Os dados coletados para a pesquisa são de origem primária. Para este estudo, foi realizada entrevista com uma professora vítima de assédio moral. Ela é uma professora doutora que atua na graduação e na pós-graduação *lato e stricto sensu* de uma instituição pública de ensino superior, localizada no interior do Paraná. Ela trabalha na instituição desde 1999 e atua no programa em que se deu comprovadamente o assédio moral desde 2004.

Em relação à amostra definida, essa é do tipo não probabilística, mas por conveniência, uma vez que o assédio moral é de difícil reconhecimento, tanto por parte da vítima quanto por parte daqueles que as cercam e, nem sempre as vítimas estão dispostas a falarem sobre o assunto.

## 5. Apresentação e Discussão dos Dados Coletados

Conforme apresentado por Freitas (2006) e corroborado por outros autores (Heloani, 2004, Garbin, 2009) a alta competitividade dos dias atuais cria um ambiente propício para a ocorrência do assédio moral, o que fica claro na fala da entrevistada quando esta relata:

“Meu primeiro dia de trabalho na instituição iniciou com a minha participação em uma reunião extremamente conturbada, com colega gritando um com o outro e trocando acusações. Nesta reunião já percebi que havia feito uma escolha equivocada, mas resolvi “pagar para ver”, encarei isto como um desafio a ser superado, mas isto me custou caro! Este lugar tem o poder de despertar os piores sentimentos que um ser humano pode carregar dentro de si. Aqui já presenciei e vivi muitos fatos degradantes, tais como: acusações levianas, agressões verbais, desmandos, abusos de poder, controle de um sobre os outros, conluíus e perseguições.” (entrevista)

A partir do relato pode-se identificar que o secretário deste programa de pós-graduação foi o assediador, conforme segue:

“O secretário do mestrado sempre me tratou de forma diferente dos demais membros do programa [...]”.

Esse assédio moral é, portanto, horizontal, conforme descrito neste trabalho, uma vez que acontece entre funcionários do mesmo nível hierárquico, embora exerçam funções distintas (secretário e professor).

Além disso, em uma passagem do relato da professora consta um fato ocorrido de desavença entre os dois, que demonstra que o assédio moral está ligado à percepção de quem o sofre (transcrição abaixo), conforme. (HELOANI, 2004), como segue:

“Fui reclamar à chefia sobre o ocorrido e o então chefe me disse que era apenas um mal entendido e que isto não era nada grave, mas, para mim ERA. Pois não estava acostumada com pessoas gritando comigo e me acusando de coisas que não havia feito.”

Fica evidente também na passagem acima a despreocupação dos superiores hierárquicos com o assédio moral acontecendo entre funcionários que estão sob sua



responsabilidade, o que vai de encontro com o apontado por Hirigoyen (2005) ao tratar da responsabilidade da empresa em coibir tal comportamento.

A professora relata que no mês de junho de 2010 ocorreu um fato que ela considerou a “gota d’água”, conforme transcrito abaixo:

“Uma de minhas orientadas do mestrado defendeu sua dissertação e, logo após o término dos trabalhos levei a ata da defesa à secretaria e o secretário me perguntou se o título do trabalho seria alterado e eu disse a ele: ‘não ele está perfeito’. Pois, é de praxe que após o término dos trabalhos, caso a banca sugira uma mudança no título do trabalho, a ata seja digitada novamente, pois recebemos um formulário contendo os dados do aluno, da banca e o título do trabalho, com um espaço em branco para registrar se o trabalho foi ou não aprovado. No final da ata consta a seguinte pergunta: ‘O candidato deverá **reformular** seu trabalho de Dissertação de Mestrado, no prazo de 30 (trinta) dias, a contar desta data? ( )sim ( ) não’.

Como a banca não entendeu que o trabalho fosse reformulado marquei um X no espaço reservado para a não reformulação.

Então, após a defesa a aluna foi à secretaria conversar com o secretário e ele lhe disse que ela deveria entregar as sete vias encadernadas no prazo de três dias e assim ela procedeu.

A defesa aconteceu na sexta-feira às 14 horas e na segunda-feira à noite enviei um e-mail para a aluna pedindo que ela passasse para o futuro três verbos em diferentes passagens do trabalho antes da encadernação. Então, ela me telefonou à noite e me contou o que havia ocorrido.

Na quarta-feira no período da manhã me dirigi à secretaria juntamente com outra colega e perguntei ao secretário: ‘fulano, porque você pediu a cicrana para entregar o trabalho em três dias, uma vez que o regulamento estabelece 30 (trinta) dias para aqueles que precisam reformular o trabalho?’ Aí então, ele me respondeu alterado ‘PENA QUE EU NÃO TENHO NENHUMA TESTEMUNHA PARA CONFIRMAR O QUE VOCÊ DISSE’. Aí eu retruquei... disse a ele que de fato não havia necessidade de reformular o trabalho e que o prazo de entrega é de 30 (dias). Então ele novamente alterado e irônico me disse: ‘ENTÃO, FAZ DEZ ANOS QUE EU VENHO FAZENDO A COISA ERRADA?’. Eu asseverei, ‘não estou dizendo isso’. Então, ele virou de costas e disse: ‘bom trabalho pra senhora’[...]”

Após estes fatos, a professora recebeu uma cópia do e-mail enviado à aluna pelo secretário, o qual foi apresentado na entrevista. No e-mail constam diversas passagens irônicas, como o tom relatado pela professora no evento transcrito acima. Por meio de exemplos hipotéticos o secretário sugere, no e-mail, a incompetência da professora, inclusive com uma passagem em que o mesmo deixava claro ser ele o responsável por decidir se o trabalho de dissertação seria aceito pelo programa de mestrado ou não. Ao final do e-mail o secretário enseja um tom desafiador ao colocar que está “[...] disponível para qualquer esclarecimento, tanto sua, quanto de sua orientadora, quanto do coordenador, etc. etc. etc. [...]”.

Depois destes fatos, a professora procurou o coordenador e este disse que não viu nada de mais no e-mail, então a professora lhe disse: “[...] eu sei fazer uma leitura

interpretativa, sei o que está subjacente nesta correspondência, bem como sobre o que consta no regulamento.” Continuou falando das atitudes recorrentes do secretário e pediu providências, que lhe foram prometidas, sendo que a professora disse querer apenas um melhor tratamento. Contudo, naquele mesmo dia, a professora relata que o secretário, ao entregar-lhe um material, a olhou “[...] com cara de deboche e simulou um sorriso escancarado como se tivesse achando alguma coisa engraçada.”

Esta passagem vem de encontro com o apontado por Barreto (2000) acerca do assédio moral, pois para ela este também se apresenta nas sutilezas, por meio de um olhar discriminatório, um suspiro de reprovação ou, como no caso, um olhar de deboche e um sorriso escancarado.

A professora relata que percebeu nesse momento que deveria sair deste local, procurando um novo lugar para trabalhar e acabou decidindo pelo pedido de aposentadoria antes do tempo que pretendia. Fica claro novamente o comportamento vexatório e discriminatório, com vistas a afastar a pessoa assediada do trabalho, excluindo-a. Além disso, novamente o descaso do superior hierárquico que não busca coibir de forma efetiva o comportamento assediador e acaba sendo conivente com o fato. Além de Heloani (2004), asseveram Palácios e Rego (2006, p. 02) que está é uma “[...] forma perversa de administrar que tem sido assustadoramente tolerada.”

Barreto (2000), Heloani (2004), Freitas (2006) e Garbin (2009) destacam a não reação da vítima por motivo de receio de perda do emprego. A professora em questão não tem esse receio específico pelo fato de ser concursada em uma universidade pública, contudo, fica claro tal fato quando ela diz:

“Sei que o desafio será grande, pois depois dos 51 anos de idade o mercado de trabalho se tona restritivo, mas sinto que ainda tenho muita energia para encarar o desafio.”

Por outro lado, foi observado por meio dos relatos da professora entrevistada diversas passagens que permitem perceber o processo de resiliência ocorrendo com a mesma. Já nesta última passagem citada, percebe-se que ela encara a mudança de emprego após sua aposentadoria como um desafio, conforme explicitado por Pesce *et al* (2004).

Além das situações adversas já transcritas aqui, a professora relatou outros fatores de risco:

“Como sou uma pessoa transparente que fala o que pensa e deixa transparecer o que sente, logo sofri algumas retaliações, inclusive só consegui participar da pós-graduação cinco anos depois que estava aqui, mas só porque não restou outra alternativa para o programa, entre outras situações que fiz de conta que não aconteceram para sobreviver.”

Um fato relevante que a professora relatou ocorrido ainda com o secretário do programa, conforme segue:

“Ele [secretário] adentrou a minha sala intempestivamente falando alto comigo, que em princípio não entendi sobre o que ele estava se referindo, isto me deixou perplexa. Mas, era sobre um comentário que eu havia proferido na reunião e alguém foi na

secretaria e lhe disse que eu estava me referindo a ele. Mas, isto não era verdade, pois o meu comentário era sobre a atitude de outra colega que havia me prejudicado.”

Percebe-se pelo relato da professora que ela procurou não se deixar abater por estes fatos e com isso suportou durante 11 anos o ambiente de alta competitividade, que pode ser incluído na metáfora da guerra apresentada por Freitas (2006). Ela diz ao final de seus relatos:

“Agüentar 11 anos trabalhando num clima de guerra e fazendo direitinho o dever de casa, só com muita fé em Deus, ajuda dos familiares e dos verdadeiros amigos. [...] Sem trabalhar não ficarei. Tenho certeza disso.”

Nesta passagem apresentam-se os fatores de proteção internos (fé em Deus) e externos (ajuda dos familiares e dos verdadeiros amigos) que resultam em uma nova forma de encarar a realidade e a situação adversa enfrentada (sem trabalhar não ficarei. Tenho certeza disso). Pinheiro (2004) já aponta que em um processo de resiliência a pessoa apresenta um comportamento mais otimista e criativo, assim, a entrevistada buscou uma alternativa (solicitação de sua aposentadoria) para não mais precisar submeter-se às situações de vulnerabilidade vividas. Fica claro também a flexibilidade da professora entrevistada ao afirmar que tem certeza de que não ficará sem trabalhar. Este comportamento é característico do processo de resiliência, conforme apontado por Barlach (2005).

Da mesma forma que o assédio moral está ligado à percepção da pessoa que o sofre, também está a situação adversa vivida, capaz de gerar um risco e os fatores de proteção que permitem que o processo de resiliência ocorra; neste caso específico, a percepção da professora entrevistada conforme se pode identificar em algumas passagens de sua fala, o que vem de encontro com os escritos de Yunes (2003).

## 6. Conclusão

Neste trabalho pode-se concluir que, mesmo em uma instituição pública de ensino superior, em que deveria prevalecer a valorização do ser humano, como detentor e produtor do conhecimento, em que as pessoas que ali trabalham possuem a tão valorizada “estabilidade” no emprego, as pessoas não estão isentas de eventualmente passar por situações adversas como ocorrência de assédio moral.

Conforme observado na fala da entrevistada, ainda há a convivência dos superiores hierárquicos mesmo ao serem informados, com a apresentação de documentos, sobre a ocorrência do assédio moral entre funcionários. As pessoas vêem o assédio moral como uma desavença comum e passageira ou uma brincadeira sem maldade, sem considerar a percepção de quem sofre esse tipo de violência.

O ambiente altamente competitivo, de “desmandos, conluios e perseguições” conforme relatado pela entrevistada também se apresenta nesta universidade pública, criando um ambiente propício à ocorrência do assédio moral e à falta de conhecimento sobre o tema pelos responsáveis.

É no mínimo inquietante que estes fatos tenham ocorrido em um programa de pós-graduação *strictu sensu*, onde atuam pessoas de elevada formação, com acesso à

informação e capazes de identificar e lidar com situações de assédio moral. Ao menos assim haveria de se supor.

Percebe-se inclusive o processo de resiliência pelo qual passou a entrevistada, que permitiu que ela permanecesse todo este tempo convivendo com o comportamento inadequado do secretário. Convivência contínua e direta, devido à própria função exercida por eles no programa.

Apenas devido ao processo de resiliência, possível pela presença dos fatores de proteção internos e externos, é que a professora entrevistada não sucumbiu e foi capaz de tomar uma decisão pensada e racional de se afastar da origem do assédio moral.

Percebe-se também, uma inversão de papéis ocorrendo no referido programa de pós-graduação. A não atitude do(s) coordenador(es) permitindo a atuação vexatória e autoritária do secretário. Este – o secretário-, apropriou-se do território não ocupado pelos coordenadores e faz uso do poder inculcado neste espaço de forma tortuosa.

O custo do assédio moral vai abranger diversos aspectos: o programa, que irá “perder” uma profissional qualificada; o coordenador que terá que solucionar a ausência de um professor; o secretário, que não acrescentou nada em seu repertório de atividades e ganhos e a professora que vai precisar buscar um novo local para trabalhar e se adaptar a essa mudança.

Contudo, o processo de resiliência permitiu minimizar os possíveis custos que poderiam advir deste processo. Processo administrativo/judicial entre os envolvidos, perda de parcerias se o caso fosse exposto, maior clima de conflito e desconforto entre os integrantes do programa e outros fatores não previstos aqui.

## 7. Bibliografia

- AGUIAR, André Luiz Souza, CASTRO, Rocio. **Assédio moral nas organizações da Bahia**. In: XXVII Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003.
- BARLACH, L. **O que é resiliencia? Uma contribuição para a construção do conceito**. Dissertação (Mestrado) – Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo, 2005.
- BARRETO, M. M. S. **Uma jornada de humilhações**. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2000.
- FREITAS, M. E. **A metáfora da guerra e a violência no mundo do trabalho**. FGV, São Paulo, 2006.
- GARBIN, A. C. **Representações na mídia impressa sobre o assédio moral no trabalho**. Dissertação de mestrado. São Paulo: Faculdade de Saúde Pública da USP; 2009.
- HELOANI, J. R. M. **Assédio Moral – um ensaio sobre a expropriação da dignidade no trabalho**. Revista de Administração de Empresas Eletrônica, São Paulo, v. 3, n. 1, jan./jun 2004.
- HIRIGOYEN, M. F. **Assédio Moral: a violência perversa no cotidiano**. 7. ed. Rio de Janeiro: Bertrand, 2005.
- KOTLIARENCO, M. A.; CACERES, I. & FONTECILLA, M., 1997. **Estado de Arte em Resiliencia**. Washington, DC: Organización Panamericana de la Salud.
- LEYMANN, H. **The content and development of mobbing at work**. *European Journal of work and organizational psychology*, v. 5, n. 2, 1996. p. 165-184.
- LINDSTRÖM, B. **O significado de resiliência**. *Adolescência Latino-Americana*, 2001:133-137.
- MARTINO, V. **Workplace violence in the health sector Country case studies Brazil, Bulgaria, Lebanon, Portugal, South Africa, Thailand and an additional Australian study - Synthesis report**. The International Labour Office (ILO), the International Council of Nurses (ICN), the World Health Organization (WHO) and Public Services International (PSI) 2002-Workplace violence in the health sector.
- PALACIOS, Marisa; REGO, Sergio. **Bullying: mais uma epidemia invisível?**. *Rev. bras. educ. med.*, Rio de Janeiro, v. 30, n. 1, Apr. 2006 .
- PALACIOS, M *et al*. **Violência no trabalho no setor saúde – Rio de Janeiro – Brasil**. Relatório preliminar de pesquisa. UNIRIO: 2002. Disponível em: <http://www.assediomoral.org/spip.php?rubrique31>. <Acesso em 27 de junho de 2010>.
- PESCE, Renata P. *et al* . **Risco e proteção: em busca de um equilíbrio promotor de resiliência**. *Psic.: Teor. e Pesq.*, Brasília, v. 20, n. 2, Aug. 2004 .

PINHEIRO, Débora Patrícia Nemer. **A resiliência em discussão.** *Psicol. estud.*, Maringá, v. 9, n. 1, Apr. 2004 .

PRIETO, A. **Hostigamiento laboral (*mobbing*) y sus consecuencias para La salud.** *Aten Primaria.* 2005.

SILVA, Mara Regina Santos da; ELSÉN, Ingrid; LACHARITÉ, Carl. **Resiliência: concepções, fatores associados e problemas relativos à construção do conhecimento na área.** Ribeirão Preto, 2003.

TRIVIÑOS, A. **Introdução à pesquisa em ciências sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 2007.

VINHAS, V. Q.; HILAL, A. V. G. **Influência da Cultura Brasileira no Discurso de Vítimas de Assédio Moral nas Organizações.** In: II Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho. Anais. Curitiba: ENGPR, 2009.

YUNES, M. A. M. **Psicologia positiva e resiliência: o foco no indivíduo e na família.** *Psicol. estud.* [online]. 2003, vol.8, n.spe, pp. 75-84. ISSN 1413-7372. doi: 10.1590/S1413-73722003000300010.