

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO
E PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DAS
ORGANIZAÇÕES E SISTEMAS PÚBLICOS**

IVETE POLITANO DE ALMEIDA

**EMERGÊNCIA E RESOLUÇÃO DE CONFLITOS E/OU ASSÉDIO
MORAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E SEUS IMPACTOS NA
SAÚDE MENTAL DOS SERVIDORES**

**SÃO CARLOS – SP
2018**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO
E PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DAS
ORGANIZAÇÕES E SISTEMAS PÚBLICOS**

IVETE POLITANO DE ALMEIDA

**EMERGÊNCIA E RESOLUÇÃO DE CONFLITOS E/OU ASSÉDIO
MORAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E SEUS IMPACTOS NA
SAÚDE MENTAL DOS SERVIDORES**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão das Organizações e Sistemas Públicos da Universidade Federal de São Carlos, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Gestão das Organizações e Sistemas Públicos.

Orientação: Prof^a. Dr^a. Monica Filomena Caron

**SÃO CARLOS – SP
2018**



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS

Pró-Reitoria de Pós-Graduação
Programa de Pós Graduação em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos

Folha de Aprovação

Assinaturas dos membros da comissão examinadora que avaliou e aprovou a Defesa de Dissertação de Mestrado da candidata Ivete Politano de Almeida, realizada em 05/03/2018:

Prof. Dra. Monica Flomina Caron
UFSCar

Prof. Dr. Eduardo Pinto e Silva
UFSCar

Prof. Dra. Debora Cristina Fonseca
UNESP

DEDICATÓRIA

Aos meus pais José e Dosolina (in memorian) por serem a base de tudo, pelo amor que me deram que foi o ingrediente mais importante para minha formação humana fazendo de mim a pessoa que sou hoje.

Ao meu esposo Nivaldo (in memorian) pelo nosso percurso; enfrentamos obstáculos, altos e baixos, mas permanecemos juntos nos apoiando um ao outro. Senti que neste trabalho também esteve presente.

Aos meus filhos Bruno e Felipe, às minhas noras Daniela e Renata, aos meus netos Raul, Eduardo e Carolina (que em breve chegará neste mundo), pelo amor e carinho mútuos.

*Quando tudo for escuro e nada iluminar,
Quando tudo for incerto e você só duvidar,
É hora do recomeço, recomece a acertar.*

*Quando a estrada for longa e seu corpo fraquejar,
Quando não houver caminho, nenhum lugar para chegar,
É hora do recomeço, recomece a caminhar*

...

Recomece, se esforce, lembre o que foi bom, ... reaprenda quando errar...

(Trechos da poesia “Recomeço”, de Bráulio Bessa)

AGRADECIMENTOS

À Profa. Dra. Monica F. Caron, pela sua orientação "supersônica" durante a realização deste trabalho de pesquisa. Por vezes eu sentia que não correspondia às suas expectativas, mas ela com sua paciência e seu papel de mediadora, levou-me a superar os obstáculos enfrentados no decorrer deste trabalho.

Ao Prof. Dr. Eduardo P. Silva, membro da banca de qualificação, pela leitura atenta do trabalho e pontuações objetivas e preciosas em relação ao conteúdo, sugestões e indicações bibliográficas, que me auxiliaram a ter um olhar mais crítico.

Ao Prof. Dr. Wilson J. Pedro, por suas contribuições e indicações bibliográficas que ajudaram a enriquecer o trabalho.

A todos(as) professores(as) do PPGGOSP, minha admiração pelo conhecimento compartilhado, pelas "dicas" dadas, que instigaram em mim o desejo de pesquisar.

Aos (às) meus (minhas) colegas de mestrado pela amizade e convívio presencial e/ou virtual, pelas trocas de conhecimento nas situações de trabalho em grupo e, pelo compartilhamento das expectativas, das dificuldades e das realizações, que tanto me incentivaram no percurso do trabalho.

Às servidoras do setor de referência da BCO/UFSCar pelo auxílio dado em relação à base de dados CAPES, de forma prestativa e atenciosa.

À Vanessa Mariotto, colega de mestrado e servidora da SEaD, pela presteza em agendar suporte da TI para apresentação da minha defesa.

A todos os que contribuíram direta ou indiretamente para a realização desse trabalho, aos (às) meus (minhas) colegas de trabalho da PU/UFSCAR e, em especial aos meus superiores: Rogério Fortunato Jr., Johnny Soares de Carvalho e Antonio Frederico Comin, pela compreensão e por terem liberado um tempo do meu trabalho, para a escritura da Dissertação.

À minha família e amigas que "cobravam" minha presença quando eu, em muitos momentos, tive que priorizar minha pesquisa.

À minha irmã Ivani por me ouvir, aconselhar e incentivar especialmente quando o desânimo se abatia sobre mim.

Aos meus filhos Bruno e Felipe, por terem me apoiado e incentivado em todo o percurso, sobretudo nos momentos de angústia.

A Deus, sobre todas as coisas, que me fortaleceu com Sua Palavra.

RESUMO

ALMEIDA, Ivete Politano. Emergência e resolução de conflitos e/ou assédio moral na administração pública e seus impactos na saúde mental dos servidores. 156 p. Dissertação de Mestrado em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos. Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), São Carlos, SP, 2018.

O objetivo deste trabalho foi analisar as pesquisas já produzidas sobre a emergência de conflitos interpessoais e/ou assédio moral, na administração pública, e os impactos na saúde mental dos servidores, com base nas contribuições teóricas para o entendimento das causas e consequências dos conflitos e assédio moral no trabalho, além de possíveis formas de abordagem para prevenção e combate à ocorrência dos fenômenos. A metodologia adotada foi a revisão integrativa da literatura, com recorte temporal de 2007 a 2017; a coleta de dados foi feita nas bases de dados CAPES, SciELO-Br e SPELL, resultando em oito artigos para análise. Os resultados foram apresentados em três etapas: elaboração de tabelas que permitiram descrever os dados; descrição minuciosa das informações contidas nas tabelas, distribuídas em seis tópicos; agrupamento dos artigos em três categorias: prazer e sofrimento no trabalho; assédio moral no trabalho; estresse no trabalho. Foi possível identificar no serviço público a ocorrência de conflitos interpessoais e práticas de assédio moral no trabalho, decorrente das novas formas de organização do trabalho do modelo capitalista de produção, sobretudo pela prática abusiva das relações de poder, com consequências para a saúde mental e vida privada dos servidores, para as organizações públicas e para a sociedade.

Palavras-chave: Conflitos interpessoais. Assédio moral no trabalho. Sofrimento no trabalho. Saúde mental. Servidor público.

ABSTRACT

ALMEIDA, Ivete Politano. Emergency and conflict resolution and/or public harassment in the public administration and its impacts on the mental health of the servers. 156 p. Dissertation of Master in Management of Public Organizations and Systems. Federal University of São Carlos (UFSCar), São Carlos, SP, 2018.

The objective of this study was to analyse the research already done on the emergence of interpersonal conflicts and / or moral harassment in the public administration and the impacts on the mental health of the employees, based on the theoretical contributions to the understanding of the causes and consequences of the conflicts and bullying at work, as well as possible approaches to prevent and combat the occurrence of phenomenon.

The methodology adopted was the integrative review of the literature, with a temporal cut from 2007 to 2017; the data collection was done in the databases CAPES, SciELO-Br and SPELL, resulting in eight articles for analysis. Results were presented in three steps: construction of charts which allowed us to describe the data; detailed description of the information contained in the tables, distributed in six topics; grouping of articles into three categories: pleasure and suffering at work; moral harassment at work; stress at work. It was possible to identify in the public service the occurrence of interpersonal conflicts and practices of moral harassment in the work, due to the new forms of work organization of the capitalist model of production, mainly by the abusive practice of power relations, with consequences for mental health and life private use of servers, for public organizations and for society.

Keywords: Interpersonal conflicts. Moral harassment at work. Suffering at work. Mental health. Public server.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Comparativo de formas de resolução do conflito.....	66
Quadro 2 - Distribuição das publicações sobre a emergência de conflitos interpessoais e/ou assédio moral na administração pública do Brasil e as implicações na saúde mental do servidor, segundo bases de dados, títulos, autores, titulação e atuação profissional dos autores	101
Quadro 3 - Distribuição das publicações sobre a emergência de conflitos interpessoais e/ou assédio moral na administração pública do Brasil e as implicações na saúde mental do servidor, por ano da publicação, Estado e Instituição sede do estudo, periódico e tipo de revista científica	102
Quadro 4 - Derivação do estudo, apresentação das palavras-chave, e conceitos apresentados na revisão da literatura, nas publicações sobre a emergência de conflitos interpessoais e/ou assédio moral na administração pública do Brasil e as implicações na saúde mental do servidor	105
Quadro 5 - Delineamento das pesquisas e instrumento de coleta de dados, categoria profissional pesquisada, nas publicações sobre a emergência de conflitos interpessoais e/ou assédio moral na administração pública do Brasil e as implicações na saúde mental do servidor	106
Quadro 6 - Recomendações sugeridas nas publicações sobre a emergência de conflitos interpessoais e/ou assédio moral na administração pública do Brasil e as implicações na saúde mental do servidor	108
Quadro 7 - Principais resultados por categoria nas publicações sobre a emergência de conflitos interpessoais e/ou assédio moral na administração pública do Brasil e as implicações na saúde mental do servidor.....	109

ABREVIATURAS E SIGLAS

AMT	Assédio Moral no Trabalho
BNDE	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico
CEFET/RJ UnED NI	Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca - Unidade de Ens. Descentralizada de Nova Iguaçu
CAFe	Comunidade Acadêmica Federada
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CF	Constituição Federal do Brasil
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
CNS	Conferência Nacional de Saúde
CPAD	Coordenadoria de Processos Administrativos
CS	Comissão Setorial
CPST	Cadernos de Psicologia de Saúde do Trabalho
DASP	Departamento Administrativo do Serviço Público
DSM	Diagnóstico de Saúde Mental
EBAPE / FGV	Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração / Fundação Getúlio Vargas
EIPST	Escala de Indicadores de Prazer-Sofrimento no Trabalho
ESEP	Escola Superior de Enfermagem do Porto
E.T.E. JLN	Escola Técnica Estadual João Luiz do Nascimento
FMPL/MG	Fundação Pedro Leopoldo / Minas Gerais
FGV	Fundação Getúlio Vargas
IES	Instituição de Ensino Superior
IFES	Instituição Federal de Ensino Superior
ITRA	Inventário sobre Trabalho e Riscos de Adoecimento
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin
MMPI	Minnesota Multiphasic Personality Inventory
OGU	Ouvidoria Geral da União
OIT	Organização Internacional do Trabalho
PDT	Psicodinâmica do Trabalho
ProGPe	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas

PUC	Pontifícia Universidade Católica
PyRSC	Physis Revista da Saúde Coletiva
RBSO	Revista Brasileira de Saúde Ocupacional
RAP	Revista de Administração Pública
REA	Revista Eletrônica de Administração
RGUAL	Revista de Gestão Universitária da América Latina
RJU	Regime Jurídico Único
RPESM	Revista Portuguesa de Enfermagem de Saúde Mental
REUNI	Reestruturação e Expansão das Universidades Federais
SEM	Structured Equation Modeling
SEMESP	Sindicato das Mantenedoras de Ensino Superior
SEPLAG	Secretaria de Planejamento e Gestão do Estado do Ceará
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
THS	Treinamento de Habilidades Sociais
SciELO-Br	Scientific Electronic Library Online – Brasil
SPELL	Scientific Periodicals Electronic Library
UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais
UFF/PUCG	Universidade Federal de Fortaleza / Polo Universitários de Campos dos Goytacazes
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina
UFSCar	Universidade Federal de São Carlos
UNICAMP	Universidade Estadual de Campinas
UNIFOR	Universidade de Fortaleza

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	14
1.1 Contextualização	14
1.2 Objetivos	16
1.2.1 Objetivo Geral	16
1.2.2 Objetivos Específicos	16
1.3 Problema de pesquisa	16
1.4 Estrutura do trabalho	18
2. ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL	20
2.1 As reformas na administração pública brasileira	20
2.2 Cultura organizacional	25
2.2.1 Conceitos de cultura	25
2.2.2 Cultura das Organizações Públicas no Brasil: breve histórico e especificidades	27
2.3 Gestão de pessoas na administração pública	30
3. REVISÃO DA LITERATURA	32
3.1 Saúde mental e trabalho	33
3.1.1 Trabalho – conceitos e contextos	33
3.1.2 Saúde mental	37
3.1.3 Distúrbios psíquicos	44
3.2 Poder e conflitos nas relações de trabalho	48
3.2.1 Liderança	48
3.2.2 Poder	52
3.3 Conflitos interpessoais	57
3.3.1 Causas geradoras de conflitos	59
3.3.2 Níveis do conflito	62
3.3.3 Processo de resolução de conflitos	63
3.3.4 Gestão de conflitos	66
3.4 Assédio moral no trabalho	69
3.4.1 Aspectos sócio-institucionais	72
3.4.2 Assédio moral: outros aspectos	74
3.4.3 Táticas utilizadas nas situações de assédio	76
3.4.4 Direções do assédio	77
3.4.5 Perfil das vítimas e dos agressores	78
3.4.6 Reações das vítimas de assédio	80
3.4.7 Assédio moral nas organizações públicas	81
3.4.8 Consequências do assédio moral	82

3.4.9 Prevenção e combate ao assédio moral	83
3.5 Relações interpessoais nas organizações.....	85
3.5.2 Percepções	89
3.5.3 Personalidade	91
3.5.4 Valores	92
4. REVISÃO INTEGRATIVA.....	94
4.1 Metodologia.....	94
4.2 Coleta de dados	96
4.3 Instrumento de coleta de dados.....	99
5. RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	101
5.1 Prazer e sofrimento no trabalho	111
5.2 Assédio moral no trabalho.....	119
5.3 Estresse	134
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	138
REFERÊNCIAS	144
APÊNDICE A – Referências bibliográficas	155
APÊNDICE B – Formulário de coleta de dados	156

1. INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

O trabalho é uma atividade específica dos homens, portanto é social. “O trabalho implica em projeto, em transformação da natureza e em transformação permanente do seu agente, criador das próprias condições de sobrevivência” (SAMPAIO; MESSIAS, 2002, p. 151). Além disso, é uma atividade “geradora de significados” (CODO, 2002b, p. 174) e, atualmente, ocupa um lugar central na vida das pessoas, sendo considerado como fator de realização pessoal e constituinte da identidade (MACÊDO, 2016), que se dá na relação das pessoas com o trabalho e na relação com o outro (MERLO, 2016).

As organizações vêm passando por grandes transformações e rápidas mudanças nos campos político, econômico e social. Os avanços tecnológicos e científicos, as mudanças de valores e quebra de paradigmas correntes em toda a sociedade, contribuem para o surgimento de um ambiente complexo, trazendo implicações, sobretudo nas relações de trabalho (PIRES; MACÊDO, 2006).

Para que as organizações se tornassem competitivas nesse complexo cenário de intensas mudanças elas tiveram que desenvolver estratégias de gestão, visando à produtividade e qualidade dos serviços e o alcance da eficiência e eficácia organizacional, não apenas em relação aos seus produtos e serviços, mas também, em relação às pessoas.

As organizações públicas, que durante muitos anos se inspiraram no modelo burocrático como forma de gestão, também se viram impactadas pelas mudanças e pelas demandas da sociedade, na oferta de serviços de qualidade.

A reforma do Estado nos anos 90 deu ênfase a novas formas de gerenciamento (SILVA, 2006), e as organizações públicas passaram a adotar o Planejamento Estratégico, incorporando os conceitos de qualidade, eficiência e eficácia, não como uma forma de obter mais lucro, mas ao definir o cidadão como cliente que deve ter suas necessidades atendidas (CARVALHO, 2010). Entretanto, a aplicação de princípios gerencialistas na administração pública sem considerar as especificidades do setor, trouxe novas formas de organizar o trabalho, exigindo um trabalhador autônomo, versátil, criativo e flexível às mudanças. No serviço público, a separação entre planejamento e execução, além da fragmentação de tarefas, dificulta a autonomia do servidor, fazendo com que a organização seja considerada “um lugar propício ao

sofrimento, à violência física e psicológica, ao tédio e mesmo ao desespero, não apenas nos escalões inferiores, mas também nos níveis médio e superior” (CHANLAT, 1996b, pp. 23 e 25).

Na área de recursos humanos, a contribuição do novo paradigma de orientação humanista procurou dar ênfase às pessoas. Nessa perspectiva, a gestão de pessoas tem um grande desafio que é “entender o comportamento humano, os sistemas e práticas disponíveis para construir uma força de trabalho motivada” (CARVALHO, 2010, p.6). Para tanto, a autora afirma que a organização deve oferecer programas de qualificação, treinamento e capacitação. Deve ainda, em um papel mais amplo, atuar como agente facilitador do processo de mudança, comunicando aos funcionários a visão da empresa e orientando sobre o desempenho esperado, ou seja, imprimindo dinâmica no relacionamento interpessoal e no comprometimento dos servidores.

Considerando a organização, como sistema social constituído por atores e sujeitos biopsicossociais, a valorização das pessoas deve ir além da dimensão cognitiva. É preciso pensar nas pessoas em mais duas dimensões: as emocionais e as situacionais, daí a necessidade de avaliar os relacionamentos no ambiente organizacional, considerando as vivências subjetivas do trabalhador, pois são as pessoas que constituem o sistema social interno das organizações (LIMA; ASSUNÇÃO; FRANCISCO, 2002).

As dificuldades em resolver os problemas no ambiente de trabalho podem gerar conflitos e as questões relacionadas com poder, alimentadas pela cultura organizacional específicas das organizações públicas, podem levar ao assédio moral, com consequências negativas para as pessoas envolvidas e para a organização em que se inserem. Portanto, é preciso entender o modo de agir das pessoas dentro das organizações e, a partir desse entendimento, atuar de forma pró-ativa no gerenciamento de conflitos, uma vez que “toda estrutura social é portadora de conflitos e de processos de regulação destes” (FLEURY; FISCHER, 1985).

Sendo assim, justifica-se o estudo dos conflitos interpessoais e do assédio moral no ambiente organizacional, para compreensão do fenômeno com vistas a combatê-lo, uma vez que, os conflitos interpessoais e o assédio moral podem trazer consequências negativas ao servidor, com impactos em sua saúde mental, dificuldade nas relações interpessoais, comprometendo a qualidade dos serviços prestados à comunidade.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

A pesquisa teve como objetivo analisar as pesquisas produzidas sobre conflitos interpessoais e/ou assédio moral na administração pública e seus impactos na saúde mental dos servidores.

1.2.2 Objetivos Específicos

A pesquisa teve como objetivos específicos:

- a) conceituar o trabalho e o sentido que ele adquire para o trabalhador; identificar causas do sofrimento no trabalho; apontar consequências do sofrimento no trabalho para os servidores e para a organização;
- b) conceituar os conflitos; identificar as dimensões negativa e positiva dos conflitos; apontar as causas e implicações que o conflito pode ter para os servidores e para a organização;
- c) conceituar o assédio moral, apontar as causas para sua ocorrência, traçar o perfil dos assediadores e assediados; apontar as consequências para os servidores e para a organização;
- d) identificar nos artigos da revisão integrativa os sentidos do trabalho, as ocorrências de assédio moral, causas e consequências para o servidor público;
- e) identificar nos artigos da revisão integrativa quais as estratégias que podem ser desenvolvidas para atuar na prevenção ou combate ao assédio nas organizações públicas.

1.3 Problema de pesquisa

Diversos autores afirmam que os conflitos interpessoais são inerentes às organizações. Fleury e Fischer (1985), afirmam que os conflitos e os processos de regulação destes são próprios de toda estrutura social.

Nas organizações a despeito de todo avanço tecnológico, a falta de habilidade para negociações de conflitos pode resultar em violência para eliminação de conflitos,

pois o ser humano, ao se deparar com ideias divergentes às suas, prefere eliminá-las, ao invés de questionar sua posição (NASCIMENTO; EL SAYED, 2002).

Nas situações em que os conflitos se estendem por muito tempo sem solução, frequentemente levam ao assédio moral no trabalho (GOSDAL, 2016). Ressalte-se porém, que nem todo caso de assédio moral no trabalho decorre de um conflito. Existem situações em que o assédio culmina em conflitos, como por exemplo, nos casos em que uma vítima é escolhida como “bode expiatório”, e na sucessão dos fatos ocorre o conflito (HELOANI, 2004).

No setor público o assédio moral é mais recorrente do que em empresas privadas, devido à estabilidade do servidor, podendo se estender por vários anos (CORRÊA; CARRIERI, 2004). Além disso, o assédio moral traz sérias consequências não só para a saúde mental do assediado, como também ao ambiente de trabalho, à organização e à sociedade (HELOANI, 2011).

O interesse de pesquisar o assunto surgiu da observação pessoal da existência de uma série de conflitos interpessoais, no ambiente organizacional de uma universidade pública federal, ambiente de trabalho da pesquisadora. Observava-se que esses conflitos dificultavam a interação entre os servidores das diversas seções e/ou departamentos, comprometendo, muitas vezes, o desenvolvimento de atividades específicas de cada um dos setores e, eventualmente, agravavam-se na forma de assédio moral. Essa situação trazia sofrimento ao servidor, e em alguns casos havia o comprometimento de sua saúde mental, com conseqüente afastamento por motivo de saúde e, até mesmo em pedido de transferência de setor, ou de aposentadoria.

Observa-se também que nas organizações públicas os chefes/diretores de seção/departamentos, ao serem indicados para os cargos, em geral são indicados por sua especialização profissional, no entanto, nem sempre têm habilidade para gerenciar conflitos. Em alguns casos, essas chefias são provocadoras de conflitos e/ou assédio moral, acarretando mais problemas aos servidores e à organização.

Codo (2002a, p. 306) afirma que na administração pública o estilo gerencialista coexiste com a forma burocrática tornando a organização do trabalho ainda mais complexa. O autor considera que “o Estado funciona de forma taylorista em seu maior princípio, seu guia, seu norte: a radical separação entre planejamento e execução”, implicando na fragmentação de tarefas e contribuindo para que o servidor elabore estratégias, para se tornar visível. Isso, em geral, gera conflitos interpessoais entre

servidores, ou entre servidores e chefia; o abuso de poder por parte da chefia contribui para a prática de assédio moral, podendo trazer sofrimento para os servidores.

Sendo assim, apresentam-se como problema de pesquisa as seguintes questões:

- os artigos publicados nas bases de dados científicas que refletem sobre o tema dos conflitos interpessoais e/ou assédio moral no trabalho estão contribuindo para apontar disfunções na gestão das organizações públicas?
- Contribuem para detectar os prejuízos à saúde mental do servidor?

Além dessas, outras questões se colocam:

- Quais as causas atribuídas para a ocorrência de conflitos interpessoais e/ou assédio moral?
- Quais as consequências dos conflitos interpessoais e/ou assédio moral para o servidor, para a organização e para a sociedade?
- Quais são os processos de resolução de conflitos possíveis?
- São propostas ações às organizações públicas para combate e prevenção do assédio moral no trabalho?

1.4 Estrutura do trabalho

Além deste capítulo introdutório em que se apresentam a contextualização, a justificativa, os objetivos e o problema de pesquisa, o trabalho compreende mais cinco capítulos.

No **capítulo 2, Administração Pública no Brasil**, buscou-se sua caracterização através de um breve percurso histórico, até chegar à Reforma Gerencial dos anos 90; [1] **cultura organizacional**: foram identificados os principais conceitos e as características da cultura organizacional; a especificidade da cultura nas organizações públicas, a partir do entendimento de que para entender a cultura de uma organização é necessário entender a cultura da sociedade em que ela se insere; [2] **gestão de pessoas na Administração Pública**, suas características e impactos decorrentes das mudanças da Reforma Gerencial dos anos 90.

O **capítulo 3** compreende a **revisão da literatura** realizada a partir da contribuição de diversos autores, para ampliar o conhecimento sobre: [1] **saúde mental e trabalho**: conceitos, vivências de prazer e sofrimento no trabalho, abordagens

metodológicas possíveis, doenças mentais mais encontradas nos contextos de trabalho e, formas possíveis de organização de trabalho que contribuam para diminuir o sofrimento no trabalho, prevenção e combate ao assédio moral; [2] **Poder e conflitos nas relações de trabalho:** considerando que o líder tem papel fundamental na resolução de conflitos e as relações de poder geralmente, estão nas causas da ocorrência dos conflitos e do assédio moral no trabalho, procurou-se entender as formas de poder; [3] **conflitos interpessoais:** seus conceitos, causas, tipos de conflitos, níveis em que ocorrem e as formas de resolução possíveis; [4] **assédio moral no trabalho:** seus conceitos, causas, formas como o assédio se manifesta, o perfil do assediador e do assediado, as consequências para os agressores e para os assediados, para a organização e para a sociedade e as possíveis estratégias de prevenção e combate ao assédio na organização; [5] **relações interpessoais:** buscou-se compreender o comportamento do indivíduo na organização, as percepções e distorções perceptivas, aspectos da personalidade e os valores que influenciam o enfrentamento das situações;

O **capítulo 4 Revisão Integrativa** refere-se à pesquisa propriamente dita, cujo objetivo foi analisar as pesquisas sobre conflitos interpessoais e/ ou assédio moral na Administração Pública e os impactos na saúde mental do servidor. Este capítulo compreende a descrição da [1] **metodologia** adotada; [2] **coleta de dados**, onde se colocam as questões norteadoras para a revisão integrativa, o detalhamento minucioso sobre a forma como os dados foram coletados, os critérios de inclusão e exclusão dos artigos; [3] **instrumento de coleta de dados:** descrição do formulário de coleta de dados, a criação de tabelas e as etapas realizadas.

O **capítulo 5 Resultados e Discussão** compreende a descrição detalhada dos resultados das publicações que foram agrupados em três categorias: sofrimento e prazer no trabalho, assédio moral no trabalho e estresse no trabalho. Foi realizada a análise crítica com a discussão sobre os resultados, descritas as limitações apontadas pelos autores dos estudos e as recomendações apresentadas.

No **capítulo 6 - Considerações Finais** foram retomados os principais conceitos e resultados da revisão integrativa, identificação das limitações do trabalho e recomendações.

2. ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL

O setor público no Brasil tem sido marcado por constantes reformas administrativas, sempre com objetivo de adequação da máquina pública aos novos governos. De acordo com Carvalho (2010) as reformas mais marcantes se deram no Governo Vargas com o ideário nacional desenvolvimentista, em que predominou o modelo burocrático e, no governo militar com forte presença do Estado na área econômica.

A etimologia da palavra burocracia vem do francês e do grego: *bureau* = administração e *kratós* = poder, portanto, pode-se dizer que burocracia é o poder das formas administrativas (CEPEDA, 2015).

Max Weber (1864-1920) considerado um dos fundadores da sociologia na Alemanha, elaborou um conceito de burocracia baseado em elementos jurídicos do século XIX, que era utilizado para indicar funções da administração pública, através de normas, atribuições específicas, esferas de competência bem delimitadas e critérios de seleção de funcionários (CHIAVENATO, 2003).

Para Weber a burocracia moderna é uma forma avançada de organização administrativa, baseada no método racional e científico e também uma forma de dominação legítima e indispensável ao funcionamento do Estado e das organizações particulares, podendo ser entendida como a base da constituição da organização social do mundo moderno (CEPEDA, 2015).

No contexto do Estado Moderno as principais características da burocracia se baseiam na divisão de tarefas e distribuição de funções; na contratação de servidores através de concurso público, para que a administração seja eficiente; na legitimidade das normas; na natureza formal das comunicações; na impessoalidade das relações; na separação da propriedade e da posse; na separação do poder e do exercício do poder; na hierarquia da autoridade; na separação entre o público e o privado; na competência técnica (autoridade dada pelos papéis sociais) e meritocracia; na rotina e procedimentos padronizados (CHIAVENATO, 2003).

O Estado é a base da sociedade civil, e pode ser considerado como um aparato regido por leis gerais que opera através da burocracia pública.

2.1 As reformas na administração pública brasileira

Após a Proclamação da República no Brasil em 1889 até 1930, o Estado configurava-se como oligárquico ou patriarcal, uma vez que atendia aos interesses da oligarquia exportadora (TOPIK, 1987).

As posições ocupadas pelos funcionários se deviam ao nepotismo e troca de favores, sem qualquer competência para o exercício de suas funções; não havia concursos públicos, nem plano de cargos e carreiras, tampouco a separação nítida entre esfera pública e privada na administração pública (CARDOSO, 2011).

As críticas ao estado oligárquico culminaram com a revolução de 1930, trazendo ao poder Getúlio Vargas (GV), que governou o país no regime ditatorial. A crise de 1930 fez com que o Governo GV pensasse na substituição do modelo exportador de café, para uma economia capitalista, através do processo de industrialização.

Deu-se início ao movimento de reforma administrativa, como resposta às críticas ao empreguismo do Estado; pela inexistência do sistema de mérito; à criação de órgãos sem que se ampliassem as atividades de Estado, na saúde, educação e nova questão social; em relação à gestão de pessoas, havia uma desorganização administrativa com falta de regras e procedimentos disciplinares, reajustes de salários, além da inexistência de sistema de carreiras e contratação através de pistolões (LEFF, 1977).

Em 1936 houve a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP) e a implantação de uma burocracia aos moldes weberianos baseada no princípio do mérito, em substituição à burocracia patrimonialista, a fim de recrutar pessoas qualificadas. O DASP, órgão especializado, diretamente subordinado ao Presidente da República, era responsável pelo planejamento econômico e coordenação administrativa, com objetivo de reduzir custos e aumentar a eficiência e pela criação de um moderno sistema público de pessoal. Houve a instituição do processo de seleção para entrada no serviço público e a criação de controles para manutenção do sistema de méritos, promovendo igualdade de oportunidade e eficiência do quadro de servidores (DRAIBE, 1985). Nesse período houve expansão da área social com a implementação de políticas educacionais e de saúde, decorrentes do processo de industrialização e urbanização, mas que não atingiu a necessidade de toda população. Destaca-se ainda, “o caráter tutelar da ação do Estado sobre o mercado de trabalho e as relações trabalhistas com a CLT” (DRAIBE, 1985, p. 92).

O Estado se estruturou materialmente para dar suporte às políticas de âmbito nacional através da estrutura burocrático-administrativa, mas a racionalidade administrativa ficou comprometida desde a origem, devido à convivência entre

estruturas e órgãos ultrapassados, com outros instituídos de forma moderna. Em relação ao quadro de pessoal, apesar da contratação por concurso público, permaneceram traços de clientelismo e patrimonialismo, pois era comum o preenchimento de cargos por critérios políticos. Além disso, o sistema de méritos ficou restrito à seleção de pessoal por concurso público (CARVALHO, 2011; DRAIBE, 1985).

Destaca-se a criação do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico (BNDE) em 1952 e depois BNDEs, ao incluir o desenvolvimento social, importante para o desenvolvimento econômico e para o aumento da burocracia pública, ao lado do Banco do Brasil, Banco Central, Petrobrás e empresas estatais. No entanto, a burocracia pública estatutária definida pela Reforma Burocrática de 1936 retrocedeu. Getúlio Vargas apresentou nova reforma administrativa em 1953, que não foi aprovada no Congresso (BRESSER-PEREIRA, 2007).

Em 1956, Juscelino Kubitschek promoveu um surto industrializante, por meio do Plano de Metas; houve a contratação de pessoal competente, através do critério do mérito, por via não estatutária, por ser mais flexível e rápida, sinalizando o surgimento da burocracia gerencial, implantada anos depois (BRESSER PEREIRA, 2007).

Cardoso (2011) avalia a década de 50 como o momento áureo do planejamento governamental. A gestão continua burocrática, mas com características patrimonialistas.

Em 1964 aconteceu o Golpe Militar no Brasil, como resultado da crise econômica provocada pelos gastos excessivos do Governo Juscelino Kubitschek e pela instabilidade política decorrente da renúncia do Governo Jânio Quadros e, ainda, pela assunção à Presidência de João Goulart com tendências esquerdistas. A estratégia nacional-desenvolvimentista prosseguia através do pacto político, formado pela burocracia política e burguesia industrial, com modelo político autoritário e excludente do ponto de vista político e social (BRESSER-PEREIRA, 2007).

A ideia de que a burocracia pública era um empecilho ao desenvolvimento do país, pelos princípios rígidos de normatização, culminou com a reforma administrativa, através do Decreto-Lei 200, promulgado em 1967, que promoveu a descentralização e criou uma administração paralela. Houve, então, a distinção entre a administração direta e indireta que deu origem às fundações e instituições. Estas contratavam empregados celetistas, tal como as empresas privadas, o que, segundo Bresser-Pereira (2007), seria o prenúncio das organizações sociais, da Reforma Gerencial de 1995.

Na verdade, com o Decreto-Lei 200/1967 a administração pública passou a ter a presença de dois tipos de servidores: um permanente (servidores de carreira) e um não

permanente (administradores políticos) com objetivos distintos (PIRÊS; MACEDO, 2006), possibilitando o clientelismo nas tomadas de decisão; no funcionalismo cotidiano eram adotados os critérios racionais legais e a administração passou a ser vista pejorativamente como burocrática, uma vez que na administração direta não houve mudanças (BRESSER-PEREIRA, 2007; CARDOSO, 2011).

Em 1977, o Presidente General Golbery do Couto e Silva iniciou a transição democrática que terminou em 1985 com a eleição de Tancredo Neves e posse de José Sarney. A transição não apresentou perspectivas de reformas do aparelho de Estado, voltando-se, de acordo com Bresser-Pereira (1996), aos ideais burocráticos de 1930 na administração e ao populismo dos anos 1950 no plano político.

A década de 1980 foi considerada por economistas como “década perdida”, em virtude da “implementação de vários planos econômicos desastrosos e diversas crises nacionais, que aliada a crises internacionais e insubsistência da manutenção do equilíbrio macroeconômico levou ao desaparecimento técnico dos setores de planejamento” (REZENDE, 2009).

No Governo Collor as reformas econômicas e o ajuste fiscal ganharam impulso com a abertura comercial (a mais bem sucedida e importante reforma depois da crise) e a privatização; houve o cancelamento da dívida pública interna. Na área administrativa as tentativas de reforma foram equivocadas, pois não se conseguiu combater a inflação, nem reduzir o aparelho de Estado. Além disso, o governo perdeu-se na corrupção, o que levou ao *impeachment* de Collor (BRESSER-PEREIRA, 1996).

Em 1994, no Governo Itamar Franco, o Plano Real conseguiu acabar com a inflação, comprometendo, no entanto, o crescimento da economia brasileira, que ficou para trás, tanto dos países desenvolvidos, como dos países em desenvolvimento. (BRESSER-PEREIRA, 2007). Nesse período houve continuidade das práticas patrimonialistas (CARDOSO, 2011).

A partir de 1995, com o governo de Fernando Henrique Cardoso (FHC) abriu-se a perspectiva de reforma administrativa, com objetivo do ajuste fiscal, em curto prazo, e a modernização da Administração Pública, a médio prazo; esta deveria voltar-se para o atendimento aos cidadãos, de forma eficiente. A Constituição Federal de 1988 possibilitou a transformação do Estado, em Estado Social e Econômico, demandando a prestação de serviços sociais na área de educação, saúde, cultura, previdência, assistência social, além da regulação na economia, como por exemplo, a estabilidade da moeda.

A nova administração pública gerencial surgiu das críticas às organizações estatais burocráticas dos anos 70 e 80 e da difusão da cultura do empreendedorismo norte-americano com aplicação dos princípios gerencialistas das organizações privadas às organizações públicas. Os termos Qualidade Total, Just in time, ISO-9000, reengenharia, terceirizações, etc, passaram a fazer parte da pauta da reforma, que tomaram forma pelos princípios: *accountability*, gestão de resultados, ênfase nos clientes (não nos cidadãos), descentralização e responsabilização individual, desregulamentação, privatizações, etc. (CARDOSO, 2011).

Os pontos favoráveis à reforma gerencial elencados por CARDOSO (2011) são: valores e procedimentos baseados no mérito para a seleção e a progressão funcional no setor público; estruturação e fortalecimento de carreiras típicas de Estado; informatização e melhoria do aparato informacional para gerenciamento e tomada de decisões; institucionalização e incorporação de diversas formas de participação entre entes públicos não estatais nas atividades de desenho, implementação, monitoramento e controle social de ações governamentais.

Como críticas Cardoso (2011) aponta: concentração excessiva em uma gestão para desempenho institucional, responsabilização e resultados individuais, sem o cuidado com ambientes e processos cotidianos de trabalho nas organizações, impactando a capacidade institucional e individual de produção de resultados; ênfase em seguir e adotar princípios e ações das reformas que estavam em curso em outros países, sem avaliação para o caso nacional; destaque de um Estado mais regulador que produtor; ênfase nos resultados quantitativos, ou seja, número de bens e serviços ofertados com a mesma ou menor quantidade de recursos humanos e financeiros, comprometendo a qualidade dos serviços prestados pelo Estado.

Além desses pontos, Cardoso (2011) entende que a reforma gerencial foi incompleta gerando fragmentação dos aparelhos de Estado; não democratizou o funcionamento dos aparelhos de Estado possibilitando um caráter manipulador à gestão participativa; os controles sociais de gestão não existiam de fato; seu funcionamento era orientado para e pelo mercado.

Chanlat (2002) faz críticas à reforma gerencial, uma vez que a organização pública, ao transferir “princípios, valores e procedimentos da esfera da empresa privada para o setor público, aqueles e aquelas que advogam isso, silenciam certos elementos-chaves da atividade de todo serviço público e as especificidades de cada um deles”,

afetando os servidores públicos que ficam “perdidos nesses novos discursos” (CHANLAT, 2002, p. 3).

Quanto aos servidores, ele reporta-se a Weber (1972), para afirmar que “os homens são submetidos a leis diferentes conforme as esferas interessadas. Não se pode transferir o *ethos* do burocrata guiando uma conduta profissional particular a uma outra conduta. O *ethos* do burocrata e o do homem de negócios não são compatíveis, pois eles pertencem a universos sociais diferentes” (CHANLAT, 2002, p. 4).

Os princípios administrativos da empresa privada (eficiência, produtividade, desempenho competência, liderança, gestão, dentre outros) invadiram as organizações públicas e, de acordo com Chanlat (2002, p. 1) “a hegemonia da empresa privada como modelo organizacional eficiente e do mercado de regulação das trocas, têm de fato influenciado profundamente a nossa visão da ação pública, mas também as políticas, os programas, as estruturas e a cultura das organizações estatais” (CHANLAT, 2002, p. 1).

2.2 Cultura organizacional

O termo cultura organizacional apareceu em 1960 na literatura inglesa, como sinônimo de clima. No entanto, é preciso que se esclareça a diferença entre os dois termos: clima organizacional constitui o meio interno de uma organização, a atmosfera psicológica e característica que existe em cada organização (Chiavenatto, 2002) em um dado momento, portanto, é passível de mudança. A cultura organizacional, conforme Pires e Macêdo (2006), significa a construção de significados compartilhados pelo conjunto de pessoas pertencentes a um mesmo grupo social; são arraigados e de difícil mudança.

2.2.1 Conceitos de cultura

A palavra cultura na língua latina era utilizada na agricultura como o cultivo da terra para a produção. Nas línguas ocidentais cultura significa civilização ou refinamento da mente como educação, arte e literatura (PIRES; MACÊDO, 2006).

No contexto empresarial, Chiavenato (2002) simplificando o termo, afirma ser a maneira costumeira ou tradicional de pensar e fazer as coisas, que são compartilhadas, em grande extensão, por todos os membros.

Fleury e Fischer (1989) entendem por cultura organizacional o conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos, imbuídos de significações que compõem a identidade organizacional e que agem como elementos de comunicação e consenso, mas que também podem ocultar e servir de instrumento para as relações de dominação.

Para Schein¹ (1985, apud Pires e Macêdo, 2006, p. 90)

cultura é um padrão de suposições básicas demonstradas; inventadas, descobertas ou desenvolvidas por um dado grupo; que ensina a lidar com seus problemas externos de adaptação e internos de integração; que funcionou bem o bastante para ser considerado válido e, ainda, para ser ensinado aos novos membros do grupo como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas.

Em outras palavras, de acordo com Freitas (2010), ocorre uma aprendizagem que reforça aquilo que funciona e que é considerada válida como a forma de agir. No entanto, ela alerta que a cultura organizacional pode atuar como um poderoso mecanismo de controle, que visa, além de conformar condutas, a homogeneizar maneiras de pensar e viver da organização.

Pires e Macêdo (2006) ressaltam que na abordagem de Hofstede², a cultura de uma organização seria resultado de uma dinâmica cultural maior da sociedade na qual a organização está inserida e, de acordo com Lacerda (2011) se reportando à Hofstede, a cultura pode ser considerada como uma programação mental coletiva que distingue um grupo ou uma categoria de pessoas de outro.

Pires e Macêdo (2006) consideram a abordagem de Schein, de certo modo limitada pois não leva em conta o contexto global no qual o grupo ou a organização se insere. Os autores entendem que o conceito de cultura de Hofstede é mais abrangente, pois destaca aspectos da sociedade em que a organização está inserida para compreender aspectos culturais da organização.

Morgan (2013) vê a cultura organizacional como um processo dinâmico, devendo-se levar em conta, para o estudo da cultura da organização, as diferenças culturais entre nacionalidades, uma vez que as organizações estão inseridas em um

¹ Edgar Schein, escritor americano, PHD em psicologia social pela Harvard; lecionou na *Sloan School of Management* por 40 anos. Sua pesquisa contribuiu grandemente para a área do desenvolvimento organizacional, sobretudo buscando evidenciar a cultura organizacional.

² Gert Hofstede, psicólogo social holandês, professor emérito de antropologia organizacional e gestão internacional na Universidade de Limburg, Fundador do *Institute for Research on International Cooperation*, autor de *Cultures's Consequences* e *Culture and Organizations*. Foi o escritor mais influente no campo das relações entre culturas nacionais e culturas no seio da organização.

ambiente e interagem com ele; recebem influências do ambiente e o influenciam. Esse intercâmbio constante se dá através das pessoas que atuam nas organizações e seus valores se constituem em componentes para a formação da cultura da organização (PIRES; MACÊDO, 2006).

Dupuis (1996) defende o modelo construtivista para o estudo da cultura organizacional, considerando que esta “não é determinada pelo ambiente; ela se estrutura, sobretudo, pelo jogo dos atores que agem na organização e o fazem em um ambiente de múltiplas interações” (p.246), não se reduzindo, portanto, a uma variável interna da organização. Para ele, a cultura é “um processo (e um produto resultante desse processo) que ocorre, ao mesmo tempo, fora e dentro da organização, torna-se muito difícil para um grupo (os dirigentes) manipular a suposta cultura (organizacional ou não)” (DUPUIS, 1996, p. 246); isso porque, segundo o autor, os indivíduos que trabalham na organização, não são manipuláveis, eles “são atores capazes de definir seus interesses e projetos no trabalho e por seu trabalho” (p. 247).

2.2.2 Cultura das Organizações Públicas no Brasil: breve histórico e especificidades

Tendo em vista que para entender a cultura de uma organização é necessário entender a cultura da sociedade em que ela se insere, será feito um breve histórico do Estado Brasileiro, a partir das considerações de Pires e Macêdo (2006).

Até o século XIX o Estado Brasileiro pode ser considerado como patrimonialista, ou seja, não havia distinção entre esfera pública e privada; a administração era tratada como assunto pessoal (CARVALHO, 2011). Apesar da promulgação da República em 1889, não houve mudanças significativas na administração pública; essa característica se estendeu até 1930.

De 1930 a 1945 o Brasil passou por profundas transformações decorrentes da aceleração do processo de industrialização, através da ação de um Estado intervencionista. As organizações burocráticas se expandiram e ocorreu a profissionalização do funcionalismo público, para imprimir eficiência à Administração Pública; apesar da burocracia, permaneceram traços de clientelismo e patrimonismo.

De 1945 a 1960 o período reformista sofreu um declínio mas, a partir da década de 1960, com a ditadura militar, o Brasil ficou caracterizado como Estado

desenvolvimentista. Para possibilitar a intervenção econômica do Estado houve a centralização do aparelho burocrático e a criação de entidades da administração descentralizada, possibilitando o clientelismo nas tomadas de decisão.

Na década de 1980, a reforma administrativa do Estado deveria vincular-se ao contexto social, político e cultural do país. A Constituição Federal de 1988 (doravante CF/88) conferiu então uma série de direitos e garantias aos trabalhadores das organizações públicas, dentre elas a implantação do Regime Jurídico Único (RJU) na área de pessoal. Houve a implementação de vários planos econômicos desastrosos, corrupções, prática patrimonialista presente, sem que houvesse uma reforma administrativa,

Em 1995, no governo de Fernando Henrique Cardoso foi realizada a administração pública gerencial, em função das críticas às organizações estatais burocráticas dos anos 70 e 80 e da difusão da cultura do empreendedorismo norte-americano com aplicação dos princípios gerencialistas das organizações privadas às organizações públicas.

Bresser-Pereira (1996), auferiu a má qualidade dos serviços públicos ao RJU, pelo sistema rígido de estabilidade dos servidores públicos, passando a difundir uma imagem negativa do servidor público, associando-a ao descompromisso, desmotivação, mau desempenho e falta de disposição para o trabalho, em virtude do sentimento de impunidade. No entanto, a desmotivação de acordo com Chanlat (2002) está relacionada justamente às transformações ocorridas nas formas de organização do trabalho, decorrentes da reforma gerencial e na ocultação das especificidades das atividades do setor público.

O Governo Federal reforçou a imagem negativa do servidor, responsabilizando a estabilidade, pela dificuldade de diminuir o déficit público e pela má qualidade dos serviços públicos, uma vez que, supostamente, seria impossível demitir servidores públicos, inviabilizando a redução do quadro de pessoal, ocultando assim o verdadeiro sentido da estabilidade (SOUZA, 2002).

Com esse discurso amplamente divulgado pela mídia, a autora considera que o Governo Federal isentava-se da responsabilidade pelo mau funcionamento da máquina pública, encobrendo questões graves inerentes ao setor público. Ao difundir uma imagem depreciativa do servidor público, fez com que a sociedade passasse a culpabilizar os servidores pelo mau atendimento do setor público; essa imagem ficou

presente na cultura e enraizada na sociedade e no próprio servidor, que também é parte dessa sociedade.

Vaitsman (2001) em pesquisa realizada com trabalhadores de um hospital público do Rio de Janeiro, entre 1997 e 1998, constatou que essa imagem negativa realmente faz parte da cultura dos servidores daquele hospital afirmando que a estabilidade pode adquirir vários significados. Se de um lado foi considerada como a principal razão para ingresso no serviço público, por outro lado foi associada a descompromisso, desmotivação e mau desempenho, por várias categorias profissionais, dos participantes da pesquisa.

Souza (2002), de forma imparcial, faz análise da estabilidade, destacando os pontos negativos e positivos: como ponto negativo, a autora destaca que a CF/88, ao tornar estáveis mais de 400 mil funcionários celetistas de fundações e autarquias, foi o fator “que mais influenciou e continua influenciando, não somente a opinião pública como o comportamento do servidor público [...] aos olhos da sociedade, foram todos nivelados por baixo; contemplados com uma regalia totalmente fora do contexto do país, e sem qualquer critério meritocrático. Pela ótica dos servidores, mais uma vez mérito e desempenho foram totalmente desconsiderados” (SOUZA, 2002, p. 81). Como pontos positivos, a autora afirma que a estabilidade foi incluída na legislação desde a primeira constituição, com exigência de concurso público e princípios meritocráticos, objetivando garantir ao servidor público a imunidade em relação às perseguições políticas e demissões injustas, protegendo assim a sociedade do nepotismo e clientelismo, acabando com os famosos “cabides de emprego” em troca de favores políticos. Além disso, a estabilidade ao manter os servidores estáveis impediria a descontinuidade administrativa que poderia “acarretar perda da memória técnica e cultural das organizações e do próprio Brasil” (SOUZA, 2002, p. 46).

Convém destacar que há servidores competentes e altamente comprometidos com sua função que optam por permanecer no serviço público, ou ingressar nele, por causa do mecanismo da estabilidade, frente à economia recessiva e incerta.

Carbone (2000, p.1) afirma, sobre essa questão, que a história da administração pública no Brasil é recente e “suficiente para gerar um *modus operandi* próprio”. O administrador precisa ter “jogo de cintura”, pois são “as relações de estima e os jogos de influência, os verdadeiros indicadores de poder no Brasil” (PIRES e MACÊDO, 2006, p. 94). Isso confere às organizações públicas brasileiras traços culturais específicos, como: o burocratismo, a interferência política externa à organização, o autoritarismo

centralizado, o paternalismo, a aversão ao empreendedorismo e a descontinuidade da gestão.

2.3 Gestão de pessoas na administração pública

A área de recursos humanos do setor público viu-se afetada pela reforma dos anos 90, com o “rompimento do Regime Jurídico Único (RJU) e a adoção de mecanismos considerados mais eficientes para contratações e dispensas”, a fim de permitir uma maior flexibilização e um quadro de pessoal melhor ajustado às “mudanças tecnológicas, às variações de mercado, às questões culturais e econômicas de cada instância de trabalho” (CARVALHO, 2010, p. 2). No entanto, de acordo com a autora, a ênfase dada pela reforma no aspecto quantitativo culminou em baixos investimentos na área de Recursos Humanos, acarretando em baixa valorização do trabalho.

A administração do setor público passou a utilizar o Planejamento Estratégico, ao incorporar os conceitos de qualidade, eficiência e eficácia, não como uma forma de obter mais lucro, mas ao definir o cidadão como cliente que deve ter suas necessidades atendidas. Além disso, a incorporação dos aspectos comportamentais, culturais e pessoais, a partir dos anos 80, trouxe o conceito de gerência estratégica, tido como “um processo interativo entre a fixação de objetivos, o comportamento organizacional adequado à sua implementação, o monitoramento ambiental e sua avaliação” (CARVALHO, 2010, p. 5).

Entretanto, há diferenças entre a administração privada e a pública e, conforme Nascimento e Simões (2010), a partir da leitura de Carvalho (1998) e Paula (2005), a principal diferença entre o setor público e o privado está na busca da produtividade e do lucro. Outra diferença está na ambiguidade de objetivos das organizações públicas, necessários para atender múltiplos interesses e inúmeros atores envolvidos (burocratas, cidadãos, corporações) o que faz com que os objetivos, políticas e ações devam ser revistos continuamente. Além disso, as saídas (serviços) das organizações públicas são difíceis de medir, pois são qualitativas.

As autoras afirmam que a orientação da administração de empresas na esfera pública está longe de ser o ideal para o setor público, cuja ênfase está na democratização e interesse público, ao contrário da organização privada que prima pela eficiência e produtividade.

A última reforma administrativa no Brasil, feita pelo governo Fernando Henrique Cardoso, influenciada pelo movimento gerencialista, teve por objetivo instaurar uma organização pós-burocrática, flexível e participativa, com implantação de um modelo de gestão que valorizasse a participação e capacitação do servidor público. No entanto, a política de recursos humanos ao valorizar os profissionais ligados ao núcleo estratégico deteriorou os escalões inferiores, isso porque “a tomada de decisões, a formulação de políticas públicas e o poder estão centrados nas mãos de uma elite tecnoburocrática”; já a execução é realizada por funcionários distanciados dos objetivos de suas ações (NASCIMENTO; SIMÕES, 2010, p. 7).

As novas formas de organizar o trabalho em decorrência da orientação gerencialista, vêm sofrendo críticas e têm sido apontadas como favorecedora à ocorrência de conflitos interpessoais e assédio moral no trabalho, uma vez que, conforme afirma Chanlat (2002, p. 3), “a natureza do serviço público não é redutível àquela de uma empresa privada”.

Leite (1995, p. 91) considera que com o discurso de eficiência, qualidade, inovação, participação, dentre outros, procura-se “capturar o indivíduo [...] tentativa de negação das diferenças, na medida em que se parte da possibilidade de dois (indivíduo e organização, indivíduo e grupo, indivíduo e chefe e...) fazerem um”, subtraindo dessa forma, a subjetividade dos servidores.

Para Chanlat (2002) as mudanças nas formas de gestão oriundas da reforma gerencialista, com orientação para o desempenho e a produtividade, trouxe consequências para alguns fatores que contribuem para que o trabalho possa se tornar interessante: boa carga de trabalho, alto grau de autonomia, forte reconhecimento e apoio social. Esses fatores, de acordo com o autor, afetam de forma diferenciada os servidores, dependendo da sua área de atuação profissional (docentes, médicos, enfermeiros, técnico-administrativos, policiais, dentre outros).

O autor afirma que, as condições de trabalho da reforma gerencialista, de forma geral trouxe consequências para esses fatores, em maior ou menor grau, dependendo da organização e da área de atuação dos servidores:

[1] houve aumento da carga de trabalho, em função da redução de pessoal e da exigência de desempenho ágil e produtividade e maior pressão por parte dos usuários dos serviços oferecidos;

[2] o grau de autonomia foi reduzido em função da hierarquia e da informatização que permite maior controle sobre o servidor; contraditoriamente

imputou ao servidor a responsabilização e culpabilidade pelas falhas do trabalho prescrito, fazendo com que ele dê um “jeitinho”, “retraduzindo as normas do trabalho prescrito” (DEJOURS, 2016, p. 322-323);

[3] o reconhecimento pessoal e o profissional ficaram comprometidos em virtude do discurso enraizado na sociedade, da suposta ineficiência, fraca produtividade e verdadeira utilidade, afetando inclusive a imagem que os servidores têm deles mesmos; o reconhecimento passa pelo julgamento das pessoas com as quais os servidores interagem, tem papel importante sobre a construção da identidade e se constitui fonte de prazer no trabalho (MERLO, 2016); se o servidor não é reconhecido pelo que faz e sofre críticas da sociedade, o seu trabalho passa a ser fonte de sofrimento comprometendo a construção da identidade.

[4] o apoio social dos colegas, superiores, subordinados e usuários dos serviços também se dá pelo olhar do outro. Com o recurso crescente de contratação de terceirização há fragmentação das equipes de trabalho, desqualificação do trabalho e do servidor, afetando sua motivação.

Todos esses fatores decorrentes da nova forma de organizar o trabalho no serviço público, advindos da reforma gerencialista, se constituem em fonte de estresse e sofrimento no trabalho, além de corroer as relações de trabalho, contribuindo para o surgimento dos conflitos em instituições públicas.

3. REVISÃO DA LITERATURA

Os avanços tecnológicos e científicos que ocorreram nas últimas décadas provocaram grandes transformações nos campos político, econômico, cultural e social, implicando também em mudanças nas organizações, que se viram na contingência de desenvolver estratégias de gestão, visando à produtividade e qualidade dos serviços e ao alcance da eficiência e eficácia organizacional, não só de seus produtos e serviços, mas também, em relação às pessoas, daí a necessidade de avaliar os relacionamentos no ambiente organizacional e, segundo Davis e Newstrom (1992), isso não é uma tarefa fácil. Dessa forma, é preciso aumentar o conhecimento e as habilidades, e pensar nas pessoas como seres humanos, ou seja, em todas as dimensões: emocionais, cognitivas e situacionais, pois são as pessoas que atuam no sistema social interno das organizações.

A nova forma de organizar o trabalho tem impacto também nas relações de trabalho, uma vez que exige-se um trabalhador mais qualificado tecnicamente e que

exerça múltiplas funções. Ao se exigir um trabalhador mais ágil e competente, estimula-se a competitividade no trabalho favorecendo a ocorrência de conflitos interpessoais que, ao se estenderem por muito tempo, sem que haja uma solução, frequentemente podem conduzir ao assédio moral no trabalho (GOSDAL, 2016), podendo trazer sérias consequências para a saúde do trabalhador.

Neste capítulo serão abordadas questões relativas a trabalho e saúde mental, poder e conflitos nas relações de trabalho e assédio moral no trabalho.

3.1 Saúde mental e trabalho

Falar em conflitos interpessoais na organização, em assédio moral no trabalho, implica em falar do trabalho, entender seu conceito, nos diversos contextos e no sentido que ele adquire para o homem, bem como a relação entre prazer e sofrimento no trabalho.

O campo da Saúde Mental e Trabalho estuda o trabalho e tem sido palco de diversas polêmicas, dentre elas “a existência ou não de um nexo causal entre certos transtornos mentais detectados nos contextos de trabalho e os problemas ali vivenciados pelos indivíduos” (LIMA; ASSUNÇÃO; FRANCISCO, 2002, p. 210).

3.1.1 Trabalho – conceitos e contextos

O trabalho é uma atividade específica dos homens “que se realiza por meio de instrumentos, tendo por base a cooperação, a comunicação, pois é social desde o início. Implica em projeto, em transformação da natureza e em transformação permanente do seu agente, criador das próprias condições de sobrevivência” (SAMPAIO; MESSIAS, 2002, p. 151). Além disso, é uma atividade “geradora de significados” (CODO, 2002b, p. 174) e, atualmente, ocupa um lugar central na vida das pessoas, sendo considerado como fator de realização pessoal e constituinte da identidade (MACÊDO, 2016).

Para Merlo (2016), a construção da identidade se dá na relação das pessoas com o trabalho e na relação com o outro; essa relação remete a uma contribuição; em troca da contribuição espera-se uma retribuição da qualidade do trabalho. A qualidade não está restrita somente ao aspecto financeiro, mas também ao aspecto simbólico e moral, que consiste no reconhecimento da qualidade. Esse reconhecimento passa pelo julgamento das pessoas que interagem na relação de trabalho e tem papel importante

sobre a construção da identidade, pois “à medida que vai sendo reconhecido, o indivíduo ultrapassa etapas através das quais ele transforma a si mesmo. Essa transformação se dá através do olhar dos outros, mas também através do olhar da sociedade, como alguém que progride ao longo de uma vida que se realiza”, o que lhe confere *status* e dignidade. (MERLO, 2016, p. 205).

No decorrer da história, o trabalho foi assumindo diferentes significados. Jacques (2002) afirma que o homem ao transformar a natureza através de uma ação significativa expressa o seu poder e ao mesmo tempo seus limites, uma vez que o trabalho é necessário para sua sobrevivência.

Segundo a autora, na tradição judaico-cristã, o trabalho apareceu como castigo ao homem, após a expulsão do paraíso. A partir dos séculos XIV e XV o trabalho passou a ser exaltado e a ociosidade era considerada um mal. Nessa representação a doença surge de acordo com a vontade dos indivíduos por sua fraqueza individual.

Na sociedade contemporânea os comportamentos valorizados do trabalhador, tais como enfrentar situações de risco, ter produtividade acelerada, dentre outros, estão associados à sua identidade (JACQUES, 2002).

Por isso é que, embora o trabalho tenha um papel central para o homem e para a construção da identidade, as novas formas de gestão, de acordo com Macêdo (2016), revelam uma “face perversa”, em decorrência do grande número de acidentes e adoecimento relacionado ao trabalho.

O trabalhador tem que apresentar resistência às cargas do trabalho, por isso ele é tido como o culpado pelos acidentes de trabalho e pelas doenças ocupacionais, por sua “insegurança, indisciplina ou desleixo”, o que compromete sua identidade. Sendo assim, o distúrbio psíquico é utilizado “como estratégia de sobrevivência para evitar o cotidiano do trabalho”, uma vez que “a justificativa de doença é motivo socialmente aceito para ausência de trabalho” (JACQUES, 2002, p. 105).

Gosdal (2016) acrescenta que a compra do tempo e da força de trabalho, nesse contexto, compromete também a subjetividade do trabalhador, uma vez que o trabalho se consubstancia pela firmação de um contrato, em que o “objeto e o sujeito são incindíveis, que se protraí no tempo” (p. 94) favorecendo o abuso de poder.

Chanlat (1996a) considera quatro modelos atuais de gestão:

- Taylorismo e neotaylorismo: sua característica principal é o trabalho fragmentado, com tarefas repetitivas e padronizadas que devem ser executadas dentro de um determinado tempo;

- Tecnoburocrática: caracteriza-se por divisões hierárquicas bem definidas e ausência de comunicações entre os níveis hierárquicos; as funções de especialistas e técnicos assumem maior importância; os sistemas de controles são sofisticados; estabelecimento de normas para realização das atividades às quais os trabalhadores devem se submeter;
- Excelência: os trabalhadores devem superar as expectativas do cliente e apresentar alto grau de resistência às cargas de trabalho, tanto físicas como psíquicas; os níveis hierárquicos são bem definidos;
- Participativo: o trabalhador deve ser responsável e ter autonomia para realização das tarefas, integrando-as na gestão global da empresa.

O modelo de gestão depende da natureza da empresa, dos seus objetivos e cultura organizacional, no entanto, apesar do perfil exigido e dos novos tipos de trabalho, “as tarefas solicitadas em alguns destes postos continuam com caráter mecanizado e obedecendo aos preceitos estabelecidos pelos moldes tayloristas”, o que faz com que esse contexto organizacional contribua para a produção de distúrbios psíquicos (FERNANDES; DI PACE; PASSOS, 2002, pp. 248-249).

Macêdo (2016, p. 234) reportando-se à Molinier (2013), considera duas dimensões distintas da organização do trabalho: [1] divisão técnica que dispõe sobre o que deve ser executado e a forma de execução; [2] a divisão social e hierárquica do trabalho, que estabelece normas de comando e coordenação, graus de responsabilidade e autonomia e tudo que se destaca na avaliação do trabalho.

A forma como essas duas dimensões são instituídas é que define o trabalho, podendo favorecer: [a] “a alienação, a construção de defesas patológicas, o sofrimento e o adoecimento”; ou [b] “a emancipação, construção de defesas de adaptação, criatividade, reconhecimento e fortalecimento da identidade” (MACÊDO, 2016, p. 234).

Batista e Codo (2002, p. 407) ao refletirem sobre o trabalho no modelo taylorista-fordista e no modelo burocrático de gestão em que se exigia do trabalhador “honestidade, seriedade, lealdade” e, no atual modelo neotaylorista, em que se exige “autonomia, versatilidade, criatividade, flexibilidade”, consideram que tanto a obediência do primeiro modelo, quanto a autonomia do segundo modelo, são “reguladores no espaço de trabalho” e formas de disciplinamento para fins econômicos, visando a “assegurar um sistema de controle [...] e produz impactos perversos sobre a orientação tecnocrática”.

Essas características fazem com que a organização seja considerada “um lugar propício ao sofrimento, à violência física e psicológica, ao tédio e mesmo ao desespero, não apenas nos escalões inferiores, mas também nos níveis médio e superior (CHANLAT, 1996b, pp. 23 e 25).

Para Heloani e Capitão (2003, p. 106), a organização do trabalho típica do modelo capitalista de produção gera sofrimento mental para o trabalhador, devido à divisão do trabalho, ao conteúdo da tarefa, ao sistema hierárquico, às modalidades de comando, às relações de poder; é “todo um aparato que modula a percepção, o controle dos impulsos, as possibilidades de apreensão e a reflexão do que produz e que também se consome nas tarefas que executa”. Porém, quando o conteúdo da tarefa esvazia-se do seu significado, nas situações de trabalho em que não há envolvimento mental ou afetivo, transforma-se em “sofrimento bem particular” (DEJOURS, 1992, apud HELOANI; CAPITÃO, 2003, p. 106).

Borsoi (2002, p. 315) faz suas considerações sobre o modo de produção capitalista, onde o modelo taylorista é visível pela “serialização das tarefas, a robotização do gesto, os ritmos intensos de trabalho, a ausência de controle sobre o processo de trabalho”. O trabalhador, segundo ela, não vê sua atividade como algo gratificante; o trabalho é considerado para ele apenas como fonte de subsistência; não possui significado intrínseco que se daria pela valorização da tarefa que realiza.

A autora considera que o modelo neo-fordista ao propor “maior participação através de programas de enriquecimento das tarefas, trabalho em equipe, qualificação polivalente, controle das etapas da produção, etc.” (BORSOI, 2002, p. 315) faz com que o jogo de exploração seja mais perverso, pois cria a ilusão que o trabalhador controla toda a produção. O que ocorre de fato é um pequeno nível de autonomia, salários baixos, ritmo de trabalho intenso e competição agressiva entre trabalhadores, restando o cansaço e exaustão do corpo (BORSOI, 2002). Para Merlo (2002), nessa forma de organização do trabalho, o que se busca é um comportamento de aparente conformação do trabalhador, inscrito nos “critérios sociais de normalidade” (p. 132).

Merlo (2016) considera, ainda, que a avaliação individual acirra a competitividade e, isso segundo ele, faz com que as pessoas sintam-se sós. Os colegas de trabalho passam a ser considerados rivais: deixa de existir o respeito, a atenção, a cooperação, trazendo prejuízos às relações interpessoais, favorecendo, portanto, o surgimento de conflitos interpessoais e o abuso de poder; este pode levar ao assédio moral no trabalho e, conseqüentemente, causa impactos na saúde mental dos indivíduos.

Borges e Argolo (2002, p. 273) argumentam que o sofrimento do trabalhador aumenta em momentos de crise, quando se exige dele comportamentos na

busca da maximização da produtividade, prolongamento da jornada, intensificação do ritmo, restrição ao número e duração das pausas, compressão das despesas, adoção de novas tecnologias, intensificação das formas de dominação, aumento da tensão nas relações com a chefia, maiores conflitos interpessoais.

Para Dejours (2016), existe uma defasagem entre o trabalho prescrito e o trabalho real, uma vez que nas situações de trabalho podem acontecer incidentes, falhas e disfunções não previstos pela organização do trabalho. Esse é, segundo o autor, o real do trabalho que pode se revelar na forma de sofrimento ou fracasso, uma vez que o trabalhador é responsabilizado pelos erros; por isso é que o trabalhador por vezes “adota estratégias e ‘dá um ‘jeitinho’, retraduzindo as normas do trabalho prescrito [...], como tentativa de aproximar-se do controle sobre a atividade executada por ele” (DEJOURS, 2016, pp. 322-323). Para o autor, a maior ou menor anuência ao trabalho prescrito, depende do maior ou menor poder de interferência do trabalhador organizar seu trabalho.

Dejours (2016), considera ser possível introduzir no setor público, políticas cooperativas como modo de prevenção e combate às doenças mentais do servidor. Segundo ele,

o meio mais poderoso de prevenção das patologias mentais no trabalho não depende dos médicos ou dos psicólogos, mas do respeito e da consideração para com os outros, da ajuda mútua, do *savoir-vivre*, do viver juntos e da solidariedade. E a cooperação é a mediação imprescindível na formação e na renovação das solidariedades contra o sofrimento no trabalho (DEJOURS, 2016, p. 330).

Segundo o autor, isso pode ser alcançado pela forma de organizar o trabalho, buscando-se uma outra orientação que consiste na prática da cooperação horizontal dentro das equipes; na cooperação vertical para baixo entre o gestor e suas equipes e para cima entre o gestor e os dirigentes (DEJOURS, 2016).

3.1.2 Saúde mental

O homem ao transformar a natureza através do trabalho “transformou suas condições de ser e estar no mundo e suas condições de adoecer e morrer” (JACQUES, 2002, p. 98).

A percepção que o trabalho pode ter consequências sobre a saúde mental dos indivíduos é antiga (MERLO, 2002). Mortes e acidentes de trabalho eram recorrentes devido às más condições do ambiente de trabalho. Essa situação melhorou nos últimos anos, contudo ainda se observa que, em determinadas atividades, acidentes e doenças ocupacionais continuam presentes. Jacques (2002, p. 99) afirma que as mudanças decorrentes das novas tecnologias e novos processos organizativos nos processos de trabalho provocam distúrbios orgânicos, psíquicos ou mistos, tais como: “hipertensão, doenças coronárias e digestivas, neuroses e psicoses classificadas, genericamente, como doenças do estresse ou tensão”.

Apesar dessa constatação, o campo da Saúde Mental é polêmico e difícil de definir. A maior polêmica gira em torno de se estabelecer nexos causais entre transtornos mentais e trabalho. Borges e Argolo (2002), consideram que a “saúde e doença mentais, não são situações que permitam definir uma com a ausência de outra” (p. 272).

Para a OMS (2009, apud Macêdo, 2016, p. 227),

saúde é um estado de completo bem-estar físico, mental e social, e não meramente a ausência de doença [...] é o equilíbrio da personalidade considerada na sua globalidade bio-psicossocial. A capacidade de pensar, se adaptar à realidade, capacidade de desempenhar funções sociais, a capacidade de lidar com a maior parte dos problemas do cotidiano. As perturbações mentais são doenças caracterizadas por perturbações de ordem emocional, cognitiva e comportamental.

Na área da saúde pública, estudos epidemiológicos são realizados a fim de produzir conhecimento sobre o processo-saúde doença e para dar suporte às políticas públicas na área da saúde (MACÊDO, 2016). Nessa perspectiva, saúde mental pode ser definida pela “presença de sintomas que classifiquem uma situação de mau funcionamento psíquico com alterações em alguma das seguintes áreas: personalidade, pensamento, percepção, memória, inteligência, etc.” (BORGES; ARGOLO, 2002, p. 272). Os autores ressaltam que a presença dessas alterações são utilizadas para classificar as doenças mentais, mas as situações de sofrimento psicológico não são incluídas, porque este dificilmente é percebido pelas pessoas que sofrem; em geral, o sofrimento é percebido por pessoas próximas que notam mudança no comportamento e pela comprovação de exames clínicos. Por esse motivo é que os autores afirmam que nem sempre a presença de sintomas detecta doença mental e sua ausência tampouco pode atestar saúde mental.

Para a medicina clássica somente fatores endógenos podem trazer transtornos mentais, apesar de considerar que fatores exógenos, como por exemplo, o trabalho, possam contribuir para o surgimento dos transtornos, exercendo porém um papel secundário. Lima, Assunção e Francisco (2002) criticam essa abordagem organicista, em que os problemas apresentados pelos trabalhadores se devem a alterações neuroquímicas, por sua visão “biologizante” (p. 210).

Os autores fazem críticas também à visão psicologizante que interpreta os transtornos mentais como decorrentes da “dinâmica de afetos e das representações do paciente, onde os acontecimentos da primeira infância seriam determinantes” (LIMA; ASSUNÇÃO; FRANCISCO, 2002, p. 211).

De acordo com esses autores as duas visões são reducionistas. Eles entendem que, para se detectar os transtornos mentais, deve haver integração dos fatores orgânicos, psíquicos, sociais e organizacionais, uma vez que

os comportamentos designados como loucura, doença mental, sofrimento psíquico ou as expressões de personalidade, são sociais, porque resultam da atividade histórica dos seres humanos, criadores e criaturas de determinada organização social, representante dos interesses e valores do lugar que ocupam no processo produtivo (SAMPAIO e MESSIAS, 2002, p. 143).

Nessa mesma linha integradora, Mendes (2002) afirma a importância de se apreender o processo saúde/doença em sua totalidade, o que inclui as condições de trabalho.

A autora afirma que a CF/88, em seu artigo 6º, estabelece a saúde como direito social fundamental. O conceito constitucional elaborado na 8ª Conferência Nacional de Saúde (CNS) também relaciona a saúde com o meio social quando afirma que ela “é a resultante das condições de alimentação, habitação, educação, renda, meio ambiente, trabalho, transporte, emprego, lazer, liberdade, acesso e posse da terra e acesso a serviços de saúde” (VIII Conferência Nacional de Saúde, 1986, p. 1).

Le Guillant foi um dos teóricos fundadores do campo Saúde Mental e Trabalho, na França, e deu origem à Escola da Psicopatologia do Trabalho, que considera importante tanto a história de vida do trabalhador como a análise das “condições de vida e de trabalho do paciente com distúrbios” (LIMA; ASSUNÇÃO; FRANCISCO, 2002, p. 213).

Merlo (2002, p.130) relata que a pesquisa de Le Guillant com as atividades das telefonistas de Paris, em 1956, estabeleceu relações entre o trabalho e Psicopatologia, ao diagnosticar o distúrbio da Síndrome Geral de Fadiga Nervosa entre as telefonistas;

estas apresentaram “alterações de humor e de caráter, modificações do sono e manifestações somáticas variáveis (angústia, palpitações, sensações de aperto torácico, de bola no estômago)”. Além disso, as telefonistas viam sua vida fora do trabalho invadida por “hábitos do trabalho”.

Gillon, citado por Merlo (2002), reproduzia a abordagem psiquiátrica da época, por não estabelecer uma “relação de especificidade entre o distúrbio mental e o trabalho efetuado”. Gillon, embora admitisse a existência de elementos desfavoráveis, considerava o trabalho como “instrumento neutro e indispensável para a ressocialização e a cura das doenças mentais” (MERLO, 2002, p. 131), consoante, portanto, com a visão taylorista do trabalho.

A vertente da psicanálise examina tanto os processos subjetivos relacionados ao trabalho, como os intersubjetivos, que compreendem as relações interpessoais das situações de trabalho (SELIGMANN, 2016).

Cristophe Dejours (médico e psicanalista francês), diferentemente de Le Guillant, entende que o trabalho não é determinante para gerar doenças mentais específicas, mas admite que a organização do trabalho possa desencadear uma descompensação que gera sofrimento psíquico (LIMA; ASSUNÇÃO; FRANCISCO, 2002, p. 215).

Merlo (2002, p. 132) considera que Dejours, em 1980, inovou o estudo das repercussões da organização do trabalho sobre o aparelho psíquico utilizando o termo Psicodinâmica do Trabalho (PDT), em substituição ao termo Psicopatologia do Trabalho, isto porque privilegiou o estudo da normalidade, sobre o da patologia. O que interessava a ele era entender “como os trabalhadores conseguem manter um certo equilíbrio psíquico mesmo submetidos a condições de trabalho desestruturantes”.

De acordo com os pressupostos da PDT, alguns princípios foram observados nos estudos de Dejours:

a) aquele que sinaliza que o trabalhador não é um receptor passivo de agentes provocadores de doença, mas participa desse processo desenvolvendo um papel significativo na criação de um sistema defensivo; b) situações de doença e saúde não se opõem, na análise das doenças decorrentes da organização do trabalho (condições do trabalho), pois os limites são tênues e reversíveis; c) na análise destas condições de trabalho o sofrimento físico e psíquico tem importância capital (SILVA; HELOANI, 2009, p. 213).

Chanlat (1996b, p. 35), reportando-se a Coulon (1987) afirma que a capacidade de reagir de forma diferente em situações organizacionais semelhantes deve-se ao

alicerce biopsicossocial dos indivíduos; as pessoas além de respirar e pensar, são também portadoras de “um conjunto de procedimentos, de métodos, de atividades, de vivências” que possibilitam que elas adotem mecanismos adaptativos atribuindo sentido às coisas que acontecem ao seu redor, de acordo com sua história, experiência e vivência, podendo então manifestar “o conformismo ou a revolta, a aceitação ou a crítica, a resistência ou a autodestruição”.

Merlo (2002, pp. 132-133) apresenta algumas características da PDT:

- é o campo do sofrimento e do conteúdo, da significação e das formas desse sofrimento. O sofrimento é um espaço clínico intermediário que marca a evolução de uma luta entre o funcionamento psíquico e mecanismo de defesa por um lado, e pressões organizacionais desestabilizantes por outro lado, conservando um equilíbrio possível, mesmo que seja ao preço de um sofrimento, preservando um conformismo aparente do comportamento que satisfaça aos critérios sociais da normalidade. Isso faz com que o trabalhador, na maior parte das vezes, consiga manter mecanismos de enfrentamento do sofrimento de forma satisfatória e saudável, conforme relatado por Borges e Argolo (2002);
- faz críticas ao trabalho taylorizado, onde há separação entre o trabalho prescrito e o real e separação entre concepção e execução, o que impede a construção da identidade no trabalho. Na organização taylorista/fordista prevalece “o controle, a alienação e a fragmentação de tarefas” que se constituem em fonte de estresse no trabalho, conforme argumentado por Borges e Agolo (2002, p. 274);
- visa à coletividade de trabalho e, após o diagnóstico do sofrimento psíquico em situações de trabalho, busca intervenções voltadas para mudanças na organização de trabalho.

As pesquisas realizadas através desta abordagem se voltam “para a interface trabalho/subjetividade dando relevo às estratégias defensivas (inconscientes e coletivas) que, na visão de Dejours, constituem uma ‘ideologia defensiva’ pela qual são ocultados (da consciência) sentimentos como medo ou repugnância” (SELIGMANN, 2016, p. 178).

As análises da PDT se dão a partir de cinco categorias: [1] a organização do trabalho; [2] as condições de trabalho; [3] as relações de trabalho; [4] as vivências de prazer e sofrimento no trabalho; [5] as estratégias de enfrentamento coletivas e individuais (MACÊDO, 2016).

O sofrimento psíquico pode então, ser caracterizado “pela dificuldade do sujeito em operar planos e definir sentidos para a vida, aliada a sentimento de impotência e vazio, o eu sendo experimentado como coisa alheia [...] a doença mental [...] revela o fracasso das tentativas de entender, superar, evitar ou tornar suportável os sofrimentos psíquicos [...] fazendo o sujeito viver tensões, sem expectativa de solução” (SAMPAIO; MESSIAS, 2002, p. 151) e, de acordo com Codo (2002, p. 173), é o “conflito do indivíduo consigo mesmo”.

O sofrimento psíquico e a doença mental “ocorrem somente quando afeta esferas de nossa vida que são significativas, geradoras e transformadoras de significado” (CODO, 200, p. 174). Considerando o trabalho como atividade geradora de significado, mas que também é “fonte de tensão e constrangimentos capazes de desestruturar a vida psíquica do sujeito” (MACÊDO, 2016, p. 234), é nele também que se deve procurar as causas do sofrimento psíquico.

Jacques (2002) reportando-se a Dejours (1986), relata que as condições do ambiente do trabalho (físicas, químicas e biológicas) refletem sobre o físico do trabalhador e “aquelas que dizem respeito à divisão técnica e social do trabalho (hierarquia, controle, ritmo, estilo gerencial) repercutem sobre sua saúde psíquica, causando-lhe sofrimento, doenças físicas e mentais” (p. 99).

Silva e Heloani (2009) apontam alguns exemplos de sintomas decorrentes do sofrimento do trabalho: na saúde física “cefaléias; insônia; obesidade; alergias; quedas de cabelo, etc.” (p. 213). Na saúde mental “irritação; angústia ante as pressões do trabalho; insatisfação de todas as ordens devido a certas condições do trabalho” (p. 213), sendo o *burnout* a síndrome mais presente nas escolas e hospitais.

Merlo (2016, p. 203) acrescenta outros sintomas relacionado às condições de trabalho que podem afetar a saúde mental dos trabalhadores: “ansiedades, transtornos depressivos, insônia, alterações de humor, perturbação da atividade sexual, etc.”, além de somatizações diversas, bem como, em casos extremos, o suicídio.

Pesquisas americanas e européias constataram que o excesso de trabalho, mau relacionamento interpessoal com colegas de trabalho e/ou chefia, baixa remuneração, monotonia, rotina, dentre outros, causam sofrimento psíquico, transtornos neuróticos, absentéismo e acidentes (SAMPAIO; MESSIAS, 2002).

Para Clot (2005, apud Vieira, Lima e Lima, 2012) a impossibilidade do trabalhador se reconhecer naquilo que faz se constitui na maior fonte de sofrimento, assim é que entende que o trabalho deve ser transformado.

Dejours (2016) defende a possibilidade de transformação da organização do trabalho, argumentando que o trabalho não é neutro em relação à saúde, “pode causar o pior, até o suicídio no local de trabalho, mas pode produzir o melhor, a ponto que, para muitas pessoas, o trabalho constitui um elemento decisivo na conservação de sua saúde mental” (p. 319). Para que a transformação ocorra, ele aponta a cooperatividade no trabalho, a instituição do *manager* cooperativo e a valorização do diálogo.

A PDT valoriza o diálogo e a escuta, onde os trabalhadores relatam as vivências relacionadas ao trabalho, compartilhando o sentido atribuído ao trabalho e as vivências subjetivas. Isto, de acordo com Merlo (2016), permite a criação de estratégias para lidar com o sofrimento e transformar o sentido do trabalho. Dessa forma, o trabalho atuará como “fator de inclusão social e grupal, fundamental para o processo de construção da identidade” (MERLO, 2016, p. 232). A PDT ao fazer “uso da palavra, sobretudo nos espaços de discussão coletivos” visa “a ressignificação do sofrimento, a emancipação, a elaboração de estratégias coletivas e a mudança na organização do trabalho” (MERLO, 2016, p. 233).

Portanto, a escuta dos trabalhadores deve ser acompanhada de intervenções no trabalho, pois o “trabalho maltratado não deve ser reconhecido, mas transformado” (VIEIRA; LIMA; LIMA, 2012).

Heloani e Capitão (2003, p. 107) também acreditam que mudanças na organização do trabalho, que promovam ações criativas “possibilitam a modificação do sofrimento, contribuindo para uma estruturação positiva da identidade, aumentando a resistência das pessoas às várias formas de desequilíbrios psíquicos e corporais”.

Lima, Assunção e Francisco (2002) concordando que as mudanças na natureza do trabalho ocorridas com a revolução tecnológica têm relação com o sofrimento psíquico, defendem a compreensão deste fenômeno, na perspectiva da interdisciplinaridade.

Borges e Argolo (2002), corroboram com essa afirmação chamando a atenção para o fato de que, em geral, as análises diagnósticas têm sido utilizadas para apontar disfunções na gestão organizacional, mais numa perspectiva desenvolvimentista, sugerindo implementação de estratégias para combater as dificuldades encontradas. São poucos os estudos que utilizam as análises, para, de forma simultânea, “detectar prejuízos à saúde mental relacionada ao trabalho” (p. 227).

3.1.3 Distúrbios psíquicos

Neste tópico serão apresentadas as doenças mentais mais comumente encontradas nos ambientes organizacionais e identificadas em várias pesquisas.

O estresse, apontado como fenômeno comum na etiologia de doenças, é considerado como o estado intermediário entre a saúde e a doença, pois o organismo, ao se submeter a situações de luta ou fuga, por um longo período, acumula substâncias para lidar com essas situações, que provocarão danos (MACÊDO, 2016).

O estresse relacionado ao trabalho, segundo Filgueiras e Hippert (2002), refere-se às situações em que o ambiente de trabalho é percebido pelo trabalhador como uma ameaça às suas necessidades tanto de realização pessoal como profissional, prejudicando a sua interação com o trabalho e ambiente, quando as exigências são grandes ou quando o trabalhador não se sente capaz de enfrentar as situações.

Paschoal e Tamayo (2005, p. 174) definem o “estresse ocupacional como um processo em que o indivíduo percebe demandas do trabalho como estressores, os quais, ao exceder sua habilidade de enfrentamento, provocam no sujeito reações negativas”. A habilidade de enfrentamento está ligada “ao repertório de experiências passadas, às crenças, aos componentes situacionais de estímulos, à novidade do acontecimento, sua previsibilidade e intensidade” (DANTZER, 1998, apud FILGUEIRAS E HIPPERT, 2002, p. 115). Dependendo do grau de comprometimento da pessoa, o estresse poderá se desenvolver em um dos três níveis: [1] reação de alarme diante de um agente agressor; [2] resistência; [3] exaustão (MACÊDO, 2016).

Na abordagem biopsicossocial do estresse, os estressores podem ser externos (ambiente físico, social ou organizacional e acontecimentos importantes da vida ou aborrecimentos cotidianos) ou internos (estilo de vida, traços de personalidade, pensamentos e sentimentos) contribuindo para o aumento ou diminuição da intensidade do estressor (FILGUEIRAS e HIPPERT, 2002).

Fernandes, Di Pace e Passos (2002, p. 250), reportando-se à Seligmann-Silva, identificam três estressores em potencial no ambiente de trabalho: o controle externo sobre a execução do trabalho que assegura a rigidez e padronização das tarefas, a alienação do trabalhador e fragmentação das tarefas, que desqualificam o trabalho e o trabalhador. Outros fatores citados pelos autores são: períodos insuficientes para descanso, exigência de posição estática no posto de trabalho, além da existência de ambientes inadequados devido à iluminação, ruídos, calor, frio e umidade.

Os elementos estressores dependem da percepção e das características pessoais do trabalhador determinando a maior ou menor vulnerabilidade aos agentes estressores. Seus efeitos negativos podem resultar em altos níveis de absenteísmo, rotatividade, aumento de erros, acidentes de trabalho, diminuição da motivação para o trabalho com consequente decréscimo de produtividade (FERNANDES; DI PACE; PASSOS, 2002).

Os sintomas mais comuns do estresse relatados por Filgueiras e Hippert (2002, p. 117) são:

- físicos: fadiga, dores de cabeça, insônia, dores no corpo, palpitações, alterações intestinais, náusea, tremores, extremidades frias e resfriados constantes;
- psíquicos: diminuição da concentração e memória, indecisão, confusão, perda do senso de humor, ansiedade, nervosismo, depressão, raiva, frustração, preocupação, medo, irritabilidade e impaciência;
- somáticos: asma, doenças de pele, alergia, doenças imunológicas, problemas digestivos, coronários e vasculares.

Além destes, os autores apontam os transtornos mentais temporários ou acentuação de transtorno neurótico, psicótico ou sociopata previamente existente, pensamentos obsessivos e compulsivos, angústia e sensibilidade emocional aumentada, podendo gerar comportamentos mais agressivos ou violentos e comportamentos de fuga (uso de medicamentos, tabaco, álcool e drogas ilícitas).

Fernandes, Di Pace e Passos (2002) trazem uma contribuição, discorrendo sobre duas abordagens teóricas para compreensão da relação entre trabalho e saúde psíquica: a abordagem do estresse ocupacional e a abordagem do desgaste psíquico, dentre outras possíveis.

A abordagem do estresse ocupacional procura identificar os elementos estressores do trabalho e também aqueles que protegem a saúde psíquica do trabalhador. Para isso, são utilizadas várias metodologias; a mais utilizada é o modelo tridimensional do ambiente psicossocial do trabalho, desenvolvido por Karasek, no final da década de 70, que procura analisar as exigências para realização de tarefas, o grau de apoio social dado ao trabalhador e o nível de controle do trabalhador sobre a execução de sua tarefa, que compreende a liberdade de tomar decisões. Essa abordagem, entretanto, não considera as vivências subjetivas do trabalhador. (FERNANDES; DI PACE; PASSOS, 2002).

A abordagem do desgaste dá prioridade à dimensão sócio-histórica na compreensão do processo saúde-doença, e tem como foco o processo do trabalho, suas

características e observação dos aspectos dinâmicos e relacionais do contexto organizacional, “que interagem entre si e com o trabalhador e, que possibilitam a produção do desgaste” (FERNANDES, 1996, apud FERNANDES; DI PACE; PASSOS, 2002, p. 252).

Outro distúrbio psíquico também encontrado no trabalho é a histeria, termo derivado da palavra grega *hystera* (útero) que “era aplicada a uma grande variedade de males femininos”. Na medicina ela começou a ser investigada no século IV A.C., tendo ficado conhecida como a doença das mulheres, conforme relatam Gazzotti e Codo (2002, p. 343).

No decorrer da história da Medicina a doença teve diversas concepções, mas sempre associadas às mulheres. Somente no século XIX, com o surgimento da medicina anátomo-clínica, a doença dissocia-se do sexo feminino, pois vários estudos apontaram casos de histeria masculina (GAZOTTI; CODO, 2002, p. 349).

Os autores, ao se aprofundarem nos estudos sobre a histeria, categorizaram as pesquisas realizadas em seis vertentes: [1] histeria de massa, compreendidos por eles como “fenômenos epidemiológicos desencadeados por questões ambientais” (p. 355); [2] visão psicanalítica da doença; [3] doença associada a sintomas fisiológicos; [4] utilização do Inventário Multifásico Minnesota de Personalidade (MMPI) para detecção da histeria; [5] abordagem da histeria através da discussão de gêneros no desenvolvimento psicosssexual; [6] enfoque que considera aspectos do trabalho no desenvolvimento da histeria. Apesar de divergirem em muitos pontos, todas as vertentes convergem para a “via da sintomatologia” não atribuída a causas orgânicas (GAZOTTI; CODO, 2002, p. 359).

A histeria identificada pelo MMPI “indica indivíduos que reagem diante de situações de tensão e evitam a responsabilidade, desenvolvendo sintomas físicos como a reação dos indivíduos em situações de tensão, com evitamento da responsabilidade e desenvolvimento de sintomas físicos” - dores de cabeça, taquicardia, dentre outros. (GAZOTTI; CODO, 2002, p. 359).

Em estudos realizados pelos autores com donas de casa, professores e trabalhadores de outras categorias cujo trabalho que não envolvia investimento afetivo, constatou-se que “a histeria poderia estar se desenvolvendo em decorrência de conflitos afetivos desencadeados pela estrutura do trabalho” (GAZOTTI; CODO, 2002, p. 343).

Assim é que os autores desenvolveram uma pesquisa nacional “Relações de Trabalho, Organização e Saúde dos Trabalhadores em Educação no Brasil”, em 1977,

com 19.860 professores da rede oficial de ensino, distribuídos pelas 27 unidades federativas do país, com a utilização do MMPI. Dentre os resultados encontrados na pesquisa, a variável gênero “não mostrou poder de determinação no modelo de predição da doença” (GAZOTTI; CODO, 2002, p. 373). Ficou evidenciado na pesquisa que “conflitos gerados por relação de trabalho estão propiciando o aparecimento da doença que, como um de seus sintomas, termina por desencadear também dificuldades de ordem sexual, além da conversão e dificuldade no estabelecimento de vínculos afetivos” (GAZOTTI; CODO, 2002, p. 395).

A doença dos nervos também tem sido relatada nos contextos organizacionais, estando associada a situações trabalho conflitivas, e corresponde a um “estado de vulnerabilidade geral frente a circunstâncias ansiogênicas”, cujos sintomas mais comumente relatados são: “cefaléias, irritabilidade, perturbações estomacais, dificuldades com o sono, inquietação, incapacidade para se concentrar, tremores, sensações de formigamento no corpo, tonturas, entre outros” (JACQUES, 2002, p. 100).

A Síndrome de *Burnout* é considerada especificamente como uma síndrome do trabalho e mais encontrada em profissionais da área de saúde, professores e policiais, pois está relacionada ao cuidado direto com o outro.

Menezes (2002, p. 201) usa o conceito de Maslach e Jackson para definir *burnout*: “reação à tensão emocional crônica gerada a partir do contato direto e excessivo com outros seres humanos, particularmente quando estes estão preocupados ou com problemas”, o que exige atenção, dedicação e entrega, fazendo com que o trabalhador se envolva afetivamente. O círculo afetivo é rompido quando não consegue modificar as situações à sua frente o que faz com que o profissional sinta-se derrotado e “desiste simbolicamente entrando em *burnout*” (p. 201). Essa situação traz sofrimento ao trabalhador e por esse motivo é que se deve olhar para as organizações e para as relações sociais do trabalho (MENEZES, 2002).

A Síndrome do Pânico, também encontrada em situações de trabalho, é definida por Menezes (2002, p. 196) como “um transtorno de ansiedade tendo como sintomas palpitações e dores torácicas, sensação de asfixia, tonturas e sentimentos de irrealidade, medo da morte e de perda de autocontrole”, não é característica apenas de situações de trabalho, por esse motivo, os diagnósticos dessa síndrome, em geral, não levam em conta o trabalho. Centram “sua atenção em um indivíduo abstrato e a-histórico” sem considerar o contexto (MENEZES, 2002, p. 199). No entanto, os ataques de pânico

estão ligados a situações “logo após a exposição a um ativador situacional” (p. 197), daí a importância de se considerar o contexto.

Menezes (2002, p.196) afirma que, de acordo com o DSM-IV, a síndrome de pânico “é um período distinto de intenso medo ou desconforto acompanhado por pelo menos quatro, de um conjunto de treze sintomas somáticos ou cognitivos” (MENEZES, 2002, p. 196).

Os principais sintomas da síndrome do pânico são: palpitações; sudorese; tremores ou abalos; sensações de falta de ar ou sufocamento; sensação de asfixia; dor ou desconforto torácico; náusea ou desconforto abdominal; tontura; sensação que o indivíduo tem, de não ser ele mesmo, medo de perder o controle ou enlouquecer; medo de morrer; formigamentos e calafrios ou ondas de calor (MENEZES, 2002).

A título de considerações sobre o exposto nesse tópico, saúde mental e trabalho, ficou evidente a necessidade de melhorias das condições de trabalho, que impliquem novas formas de gestão na busca da integração social na organização, visando a melhoria da qualidade de vida do trabalhador e a preservação da sua saúde mental, uma vez que o trabalho pode se constituir em fonte de prazer ou sofrimento.

Concorda-se com Merlo (2002) quando afirma que a metodologia da PDT poderá trazer aos pesquisadores “respostas mais completas sobre as relações entre saúde mental e trabalho” ao valorizar a escuta dos trabalhadores e priorizar suas vivências subjetivas nas situações de trabalho, buscando entendimento dos mecanismos de defesa para o enfrentamento das dificuldades (MERLO, 2002, p. 141).

3.2 Poder e conflitos nas relações de trabalho

Poder e liderança são termos que muitas vezes se confundem. As teorias administrativas de visão gerencialista atribuem ao líder um papel fundamental na resolução de conflitos; já as relações de poder, geralmente, estão nas causas da ocorrência dos conflitos e do assédio moral no trabalho.

3.2.1 Liderança

Bowditch e Buono (1992, p. 118) teóricos da administração, afirmam que, embora haja muitas definições para liderança, o que está presente em todas as definições é o conceito de liderança como sendo “uma relação entre pessoas em meio às quais a

influência e o poder foram distribuídos de maneira desigual numa base legítima (contratual ou consensual); a liderança não ocorre no isolamento (ou seja, não há líderes sem seguidores)”.

Na definição de Bateman e Snell (1998), pode-se observar a existência desses elementos citados por Bowditch e Buono, quando afirmam que liderar é estimular pessoas, “dirigir, motivar e comunicar-se com os funcionários, individualmente e em grupos” (p. 28), através do contato diário e próximo com as pessoas, para o alcance dos objetivos organizacionais. Para isso, o líder deve possuir além das habilidades técnicas para o desenvolvimento do processo de trabalho, habilidades interpessoais promovendo a interação entre as pessoas.

Para entender melhor o conceito de liderança, Bateman e Snell (1998) apontam para três abordagens diferentes, com enfoque nos traços, no comportamento e nas situações:

- traços de liderança: é a abordagem mais antiga que pressupõe a existência de personalidade de liderança nata, não sendo possível formar um líder. Essa perspectiva, embora não seja muito utilizada, foi ampliada a partir da década de 90, quando pesquisas afirmam que existem algumas características de personalidade (embora nem todas sejam natas) que distinguem os líderes de outras pessoas: empenho (necessidade de realização); motivação de liderança (desejo de liderar, necessidade de poder); integridade (honestidade e credibilidade); autoconfiança (superação de obstáculos e tomada de decisões); conhecimento do negócio (competência técnica); capacidade de entender as necessidades e metas dos outros (envolve habilidades pessoais e é considerada pelos autores como a mais relevante, por ser a qualidade chave das abordagens situacionais);
- comportamentos de liderança: nessa abordagem não se consideram as características pessoais do líder e sim o que ele faz para que as tarefas sejam cumpridas. Engloba dois aspectos: categoria e efeitos
 - a) categorias do comportamento de liderança: desempenho de tarefas (garantir que as tarefas sejam cumpridas: velocidade, qualidade e precisão do trabalho e obediência às regras); manutenção do grupo (garantir relações harmoniosas de trabalho, garantir satisfação do grupo); participação nas tomadas de decisão (líderes autocráticos tomam decisões e comunicam ao grupo; líderes

democráticos tomam decisões a partir da discussão com o grupo, considerando opiniões e preferências);

b) efeitos do comportamento do líder: estilos de decisão (autocrático – desempenho mais alto; democrático – atitudes mais positivas; *laissez-faire* - o líder não toma decisão, nesse caso observam-se algumas atitudes negativas e desempenho baixo); comportamentos de desempenho e manutenção (embora independentes entre si, Bateman e Snell (1998) afirmam que o ideal é ter os dois tipos de comportamento);

- abordagem situacional da liderança: nesta abordagem o líder deve fazer a análise da situação para tomar a decisão, considerando as forças que atuam:
 - a) no líder: valores pessoais, inclinações, sentimento de segurança e confiança nos subordinados;
 - b) no subordinado: conhecimento e experiência, prontidão para assumir responsabilidades, interesse pela tarefa ou problema;
 - c) na situação: estilo de liderança valorizado pela organização, avaliação da eficácia do grupo, problema em si, informação para resolução; tempo que dispõe para tomada de decisão.

A abordagem situacional, embora com modificações, tem sido a mais utilizada para os estudos sobre liderança. Dentre os modelos situacionais que surgiram, Bateman e Snell (1998) ressaltam a contribuição da Teoria Caminho-Objetivo³, que reflete a “preocupação com o modo em que os líderes influenciam as percepções de seus seguidores acerca de seus objetivos de trabalho e com os caminhos que seguem em sua realização” (p. 344). Nessa perspectiva, sugere-se como funções do líder, para consecução dos objetivos organizacionais: facilitar o caminho através da orientação e direcionamento; reduzir obstáculos; aumentar oportunidades de satisfação pessoal para que as pessoas realizem seus objetivos.

Para Davis e Newstrom (1992), está ultrapassada a antiga concepção de que o líder “nasce feito”, abrindo para a possibilidade de aprender a ser líder e, dessa forma, desenvolver capacidades de liderança, o que consideram muito positivo, pois embora os

³ Teoria Caminho-Objetivo: “desenvolvida por Robert House, é uma teoria de liderança que defende que o desempenho dos trabalhadores pode ser melhorado pelo líder desde que este lhes assegure e ajude a conseguir recompensas por eles desejadas como consequência da realização dos objetivos da organização”. Disponível em: <http://know.net/cienceconemp/gestao/teoria-caminho-objectivo/>. Acesso em: 25/09/2017.

traços não possam ser mudados, o comportamento é passível de aprendizagem e mudança.

Nesse sentido, Bateman e Snell (1998), entendem que o desenvolvimento do líder pode ser buscado através de realizações da experiência de outras pessoas; das dificuldades, através do confronto do desempenho de outros; e, ainda, através de cursos, de experiências de trabalho e fora dele.

Davis e Newstrom (1992) apontam para três tipos de habilidades a serem desenvolvidas pelo líder: técnica, humana e conceitual, que embora possam ser consideradas separadamente, na prática se inter-relacionam:

- habilidade técnica: conhecimento da pessoa sobre os processos; fundamental para os processos operacionais, porém de importância menor para o exercício da liderança;
- habilidade humana: importante para qualquer nível organizacional; envolve a habilidade de trabalhar com pessoas;
- habilidade conceitual: lida com as ideias, uma vez que é habilidade de pensar em termos de modelo, estrutura e planos de longo prazo; mais exigida para os altos cargos de gerência.

Falk (2000) ressalta que o líder deve, ao invés de resolver ou eliminar os conflitos, entender a situação do conflito através do exame das diversas maneiras com as quais os grupos lidam com os conflitos.

Nascimento e El Sayed (2002) sinalizam que, além da adoção de um estilo pelo líder, alguns passos devem ser observados e alguns saberes aplicados, o que poderá contribuir para uma resolução eficaz.

Nesse sentido, as autoras sugerem os seguintes passos: criar atmosfera afetiva; esclarecer percepções; conhecer as necessidades individuais e compartilhadas; construir poder positivo e compartilhado; olhar para o futuro e aprender com o passado; gerar opções de ganhos mútuos; desenvolver passos para a ação ser efetivada; estabelecer acordos de benefícios mútuos.

O líder e as partes devem ainda ter capacidade de saber comunicar através do diálogo; saber ouvir, ter interesse pela pessoa e pelo assunto, evitando críticas e direcionamento da conversa, além de ter respeito pelo outro, saber perguntar agindo como facilitador, promovendo o entendimento entre as pessoas e as seções envolvidas no conflito. Através de sua capacidade de negociação e discussão, deve possibilitar o

esclarecimento de percepções, gerar opções, encontrando resultado benéfico e a satisfação das partes envolvidas.

Essas considerações sobre liderança remetem-nos às reflexões de Leite (1995) sobre as teorias fusionais, em que o conflito Indivíduo x Organização “é reconhecido mas acredita-se na possibilidade de terminá-lo (solucioná-lo) pela fusão das partes e pela constituição de uma cultura (sintoma) adequada” (p.89). O líder entra nesse cenário como aquele que, revestido de autoridade, irá fazer com que haja uma “adaptação dos objetivos, crenças e valores individuais e organizacionais” (p.89), através de manipulação ideológica.

Entretanto, ao aumentar o poder do líder, a qualidade do grupo pode ficar comprometida nos casos de mudança de liderança e, ainda, em função de suas características individuais, podem favorecer a ocorrência de “novas incertezas e desequilíbrios na estrutura de poder” (LEITE, 1995, p.91).

3.2.2 Poder

A questão do poder está intimamente associada ao exercício da liderança, além de ser uma das causas atribuídas para a ocorrência de conflitos interpessoais nas organizações.

O poder, não raramente, se confunde com autoridade, pois segundo Heider (1970), esta é delegada pela alta administração, conferindo o direito legítimo ao detentor da autoridade para tomar decisões e solicitar o cumprimento de tarefas para outras pessoas, sendo portanto fundamental para o funcionamento de qualquer organização, uma vez que ela é legitimada pelas regras. No entanto, conforme afirma Clegg (1996), as regras podem ser interpretadas de forma diferente pelas pessoas, gerando, em muitas ocasiões, tensões e conflitos que culminam na desobediência às regras estabelecidas.

Dejours (2016, p.327) considera que “a autoridade é o ingrediente principal da cooperação vertical”, uma vez que se baseia “no confronto das opiniões a respeito dos modos operatórios e da interpretação das ordens [...] quando há um espaço de deliberação, onde se possa falar o que se pensa e onde se escuta o ponto de vista dos outros” (p.325).

A autoridade, segundo o autor, pode se dar de duas maneiras: de cima para baixo e de baixo para cima.

Quando conferida pela alta administração é pautada pela posição hierárquica que a pessoa ocupa dentro da organização e pelo poder de sanção-gratificação aos subordinados, se assemelhando ao poder, uma vez que é baseada no medo e ameaça, podendo abalar a confiança e levar à contestação das normas da organização, trazendo prejuízos ao convívio e à saúde dos trabalhadores, uma vez que é considerada como forma de dominação (DEJOURS, 2016, p. 327).

No entanto, o autor entende que a autoridade pode ser de outra natureza; ela pode ser conferida pelos subordinados, em função da competência técnica do gestor, da sua capacidade de aconselhar e assistir os subordinados, para superação das eventuais dificuldades do trabalho, da sua capacidade de ouvir o outro e tomar decisões e, assumindo as consequências em dois níveis: **para baixo**: consiste na aceitação de críticas do subordinado, podendo levar à mudança de postura, caso a atitude anteriormente tomada se mostre ineficaz; **para cima**: consiste em levar aos superiores as demandas dos subordinados em relação ao trabalho, defendendo as posições tomadas.

Nesse caso, existe um convívio

fundamentado na deliberação coletiva e na palavra viva é também o cimento do viver juntos, do respeito do outro, da consideração para com os outros, da ajuda mútua e da solidariedade. Por isso, a cooperação baseada na atividade deontica constitui um elemento fundamental da saúde mental no trabalho [...] possibilita que cada pessoa não se sinta sozinha frente à irrupções do real do trabalho ou à hierarquia e ao comando (DEJOURS, 2016, p.326).

Essa autoridade parece-nos, estar mais ligada ao conceito de liderança apresentado no tópico anterior, só que neste caso o líder atuaria mais a favor dos interesses do trabalhador.

Gosdal (2016, p. 95) define o campo de poder como relacional, se estabelecendo na “relação do emprego e do empregado e empregador”. Citando Weber, o autor diz que é nas relações sociais que o poder encontra oportunidade para impor sua vontade própria, a despeito de ter fundamento ou não e mesmo que encontre resistência por parte do outro.

Gosdal (2016, p. 96) afirma ainda que “o poder se manifesta na própria organização do empreendimento e na fixação do conteúdo do contrato de trabalho, assim como no controle do trabalho e na fiscalização da realização das tarefas, além da possibilidade de imposição de sanções disciplinares”.

Sendo assim, o autor considera que o poder se desdobra de quatro formas: [1] poder de organização: a organização estabelece o conteúdo das tarefas, a forma de realizá-las e faz distribuição dos cargos; [2] poder regulamentar: a organização fixa as regras a serem observadas, tanto através de regulamentos, como por códigos éticos ou de conduta, em geral visando a adesão dos funcionários aos valores da organização; [3] poder de fiscalização: fiscaliza e controla as atividades dos funcionários; [4] poder punitivo: impõe sanções disciplinares aos funcionários, mas que, pela falta de leis específicas, permitem ao empregador o exercício da discricionariedade.

Para Gosdal (2016) essas formas de exercício de poder, conferidas pela organização, podem levar ao abuso de poder e às formas de assédio moral no trabalho.

Na teoria organizacional, Bateman e Snell (1998) utilizam a abordagem de French para apontar cinco fontes de poder nas organizações:

- poder legítimo: dá direito de dizer aos subordinados o que fazer; os subordinados por sua vez têm obrigação de obedecer;
- poder sobre recompensas: a influência sobre os outros se dá pelo controle que o líder tem sobre recompensas valorizadas; as pessoas obedecem ao líder para receber recompensa;
- poder de coerção: se dá quando o líder tem controle sobre as punições; as pessoas, para evitar a punição, obedecem ao líder;
- poder de referência: são características pessoais que atraem os outros; as pessoas obedecem pelo desejo de aprovação, estima pessoal;
- poder de competência: se dá pelas habilidades ou conhecimentos do líder; as pessoas obedecem porque acreditam nas habilidades e podem aprender pelos conhecimentos que o líder possui.

Bateman e Snell (1998) consideram que todas as fontes de poder são importantes. No entanto, aquele que além do poder legítimo tem o poder de recompensa e de coerção, será mais poderoso.

Falk (2002) engloba as cinco fontes de poder, citadas por Bateman e Snell, em três:

- poder pessoal: compreende o conhecimento por gerar credibilidade profissional; a conexão por estimular a integração de esforços, a cooperação e a identificação de objetivos comuns; a competência interpessoal relacionada ao conjunto de atos influenciadores que ocorrem no relacionamento do dia a dia. Essas

características são fundamentais, de acordo com a autora, para a sinergia da organização;

- poder da posição: o poder é impessoal, o líder é nomeado e utiliza os sistemas de recompensa e punição da organização, denominados de poder de recompensa e coerção;
- poder de conhecimento: baseado no domínio sobre certos assuntos.

Outra visão sobre poder encontra-se em Alves, Pereira e Marconatto (2011), reportando-se às ideias de Follet, que afirma que o poder se apresenta de duas formas:

- poder “sobre”: autoritário e arbitrário; causa insatisfação e desintegração, uma vez que o desejo mais profundo do ser humano é ter controle da própria vida;
- poder “com”: defendido pela autora como “cooperativo, não coercitivo e natural” em que há a “integração de desejos” sem o uso do poder para isso.

Dessa forma, comparando-se com as considerações feitas pelos dois outros autores, o “poder sobre”, de acordo com a classificação de Bateman e Snell (1998), e de Falk (2000), equipara-se ao poder de posição, de recompensa e de coerção e, segundo Dejours (2016), é o poder emanado da hierarquia superior, que abala a confiança, leva à contestação das normas, causando prejuízos às relações e sofrimento para o trabalhador. Essa forma de poder é predominante nas organizações públicas.

O “poder com”, nessa mesma linha de raciocínio, estaria associado ao poder de referência e ao poder de competência na classificação de Batemann e Snell (1998); de poder pessoal e poder de conhecimento, na classificação de Falk (2000); do poder conferido pelos subordinados pela competência, segundo Dejours (2016),

Há que se considerar, ainda, que os padrões de autoridade sofreram alterações ao longo do tempo, estando associados às imagens de autoridade do período correspondente. Segundo Falk (2000) reportando-se a Freitas (1991), as principais alterações foram:

- a) Durante a Revolução Industrial, a ligação entre poder/autoridade do proprietário da corporação era como se fosse uma relação com Deus. O dono criava a organização e os empregados deveriam segui-lo;
- b) Depois da Primeira Guerra Mundial, a organização é assumida como um organismo no qual a cúpula é a cabeça ou cérebro, enfatizando racionalidade;
- c) No Pós Segunda Guerra, a organização é vista como um sistema aberto, onde os administradores são apenas “malabaristas” dos acionistas (p. 34).

Falk (2000, p. 32) ressalta que nas organizações existe a “presença de um ou mais centros de poder que controlam os esforços integrados da organização e seus dirigentes em direção aos objetivos” e que influencia os resultados, conforme afirma Bowditch e Buono (1992).

O poder é definido por Falk (2000) a partir da Análise Transacional de Steiner, como “habilidade de exercer força durante um período de tempo” (p. 34), sem ser preciso tocar no outro para atemorizá-lo.

Nas organizações empregam-se técnicas para levar as pessoas a fazerem o que não desejam fazer, chamadas de “Jogos de Poder”, de acordo com a Análise Transacional. Nesse caso, as pessoas assumem que não conseguirão o que desejam, simplesmente pedindo.

Falk (2000) assinala para três formas de ocorrência de “Jogos de Poder”:

- na posição do que se considera superior, o objetivo é ganhar, de forma que os Jogos de Poder são usados sucessivamente até conseguir o que se quer;
- na posição do que se considera inferior: os jogos de poder são usados para defesa;
- “batalha campal”: ocorre entre pessoas que possuem praticamente o mesmo poder e se sentem iguais. Não conseguem expressar o que querem, e para conseguir atingir seus objetivos tentam manipular o outro. Não há acordo entre as partes, levando a discussões e manifestações de raiva.

Os “jogos de poder”, portanto, geram situações de conflito, e muitas vezes estão entre as causas do assédio moral no trabalho, pois, em geral, levam as pessoas a fazer algo que não querem fazer.

Nas organizações o poder é usado ainda, como mecanismo de controle que de acordo com Clegg (1996, p. 51) se apresentam sob “a forma de supervisão, rotinização, formalização, automatização e legislação para conseguir reforçar o poder sobre o comportamento”, além do controle direto

que se estende a práticas culturais de adesão, de permissão e de persuasão moral, usando técnicas formalizadas [...] o controle não se limita a proibir e punir, mas reforça o desejo de obediência através de processos explícitos como as regras, os controles hierárquicos e os processos implícitos, como a aquisição de uma conduta aceitável dos membros da organização [...] e que gera resistência (CLEGG, 1996, p. 52 e 53).

Falk (2000, p. 39) observa que as rápidas e sucessivas mudanças na sociedade afetam “a vida das organizações, as relações de trabalho e a qualidade do relacionamento interpessoal entre níveis hierárquicos”, com influências negativas na qualidade dos bens de serviço, na produtividade e nos resultados. Quando o detentor do poder faz uso dos “Jogos de Poder”, com o objetivo de ganhar e ter o controle da situação, embora ele tenha a sensação de segurança, isso não é gratificante, pois segundo a autora, o caminho para obter satisfação está na cooperação e não na utilização do “jogo de poder”.

Nascimento e Simões (2010) afirmam que nas instituições públicas de ensino, as relações de poder ficam mais visíveis quando há processos de consulta para direção, momento em que há disputa política; os atritos se acentuam na busca dos interesses de cada parte.

3.3 Conflitos interpessoais

A questão do conflito na organização começou a ter espaço nas publicações sobre gestão a partir da segunda metade dos anos 70 e, por ser um tema essencial para a formação de gestores, vêm crescendo dia a dia (RONDEAU, 1996).

O autor afirma que existe conflito, “quando uma parte (um indivíduo ou um grupo) perceber o outro como um obstáculo à satisfação de suas preocupações, o que provocará um sentimento de frustração, que poderá levá-lo, posteriormente, a reagir em face da outra parte” (p. 206). Isso ocorre porque as pessoas têm objetivos e interesses diferentes e, às vezes, divergentes e, geralmente decorrem das relações de poder e competição, com impacto grande à saúde mental dos trabalhadores (BARRETO; HELOANI, 2015).

A noção de conflito organizacional vem sofrendo alterações na sua concepção, de acordo com o modelo de administração, conforme relatado por Rondeau (1996).

O autor considera que os teóricos da administração científica do trabalho, (Taylor, Fayol e outros), viam o conflito como pernicioso, por diminuir a eficiência da organização e, para evitar a ocorrência de conflitos, buscaram definir tarefas, regras e métodos, papéis e responsabilidades, diminuir dependência de umas tarefas em relação a outras e concentrar o poder em hierarquias.

Na perspectiva neo-racionalista o conflito é tido como inevitável, tem caráter emotivo e subjetivo e traz prejuízos à organização. Para diminuir a ocorrência de

conflitos buscou-se envolver as pessoas nos processos de decisão e no comprometimento com os objetivos (RONDEAU, 1996).

No modelo das relações humanas em que se valoriza um ambiente de trabalho humanizado através do reconhecimento do poder das atitudes individuais, o conflito é tido como prejudicial porque não satisfaz à exigência de colaboração e o entendimento é que ele deve ser reduzido através de mecanismos de adesão e identificação dos funcionários com o sistema de valores e da cultura da organização (RONDEAU, 1996).

O modelo político, ao reconhecer a natureza estratégica das relações entre os diversos grupos que compõem a organização, cada qual com suas regras e autonomia, vê o conflito como uma ocorrência natural na organização. Esse modelo defende a gestão dos conflitos na organização (RONDEAU, 1996).

O modelo sistêmico apresenta três vertentes para o entendimento do conflito, de acordo com o autor: [1] na vertente que considera o sistema como partes interdependentes e permuta com o ambiente, desenvolvendo mecanismos de adaptação, o conflito é tido como inevitável e funcional pois a organização precisa estar sempre se adaptando. De acordo com o nível de incerteza, ou se aplainam as diferenças, ou encorajam-se as divergências que poderão melhorar a solução final; [2] representantes da vertente que considera a organização composta de sistemas técnicos e sociais em interação “acentuam ainda mais as fontes potenciais de conflito e necessitam do desenvolvimento de um modelo organizacional flexível, capaz de tirar o melhor partido destes diferentes aspectos” (RONDEAU, 1996, p. 211); [3] a terceira vertente concebe a evolução das organizações numa perspectiva ecológica em que somente os sistemas fortes sobrevivem (seleção natural); o conflito assume uma perspectiva interorganizacional e com tendência cooperativa.

Considerando-se a organização como um sistema com partes independentes, os conflitos interpessoais nas organizações são inevitáveis e a melhor forma de lidar com eles é conhecer as causas prováveis para sua ocorrência, distinguir os diversos tipos de conflitos, quer seja de nível hierárquico ou pessoal, e avaliar as consequências que terão para as pessoas e para a organização.

A literatura administrativa classifica os conflitos disfuncionais e funcionais, com efeitos negativos no primeiro caso e positivos no outro. Os conflitos disfuncionais são aqueles que reúnem atitudes negativas, trazendo sentimentos desagradáveis, reduzindo a comunicação e o espírito de equipe, culminando dessa forma em novos conflitos e provocando efeitos negativos tais como frustração, hostilidade e tensão (FALK, 2000).

De acordo com a autora, os conflitos funcionais reúnem atitudes positivas das partes envolvidas, trazendo resultados satisfatórios e atendimento dos interesses pessoais ou da organização. Seus efeitos positivos podem ser percebidos pelo estímulo de sentimentos de identidade, pelo aumento da coesão e por alertar para os problemas existentes, permitindo a expressão de reivindicações, para busca de inovações e mudanças.

Para Nascimento & El Sayed (2002), o conflito é social pois é nas relações sociais que ele ocorre, em função do grau de complexidade e implicação social, uma vez que o avanço tecnológico da sociedade não foi acompanhado pela habilidade de negociações. Relatam ainda, que na história, tem sido recorrente o uso da violência como instrumento de eliminação de conflitos, isto porque, ao invés de questionar sua posição, o ser humano prefere eliminar as ideias contrárias à sua. Segundo as autoras é preciso saber administrar os conflitos, escolhendo estratégias adequadas a cada situação, pois a maneira como se lida com os conflitos pode provocar reações; se bem trabalhados terão efeitos benéficos, pois são “elementos de socialização, equilibram relações de poder e propiciam a formação de alianças” (NASCIMENTO; EL SAYED, 2002, p. 53). Do contrário, as hostilidades e os desentendimentos se agravam acirrando os confrontos; isso é o que mais acontece nas organizações.

3.3.1 Causas geradoras de conflitos

Nas organizações, por serem constituídas de pessoas, o conflito

é uma constante da dinâmica interpessoal [...] Suas consequências poderão ser positivas ou negativas, destrutivas, em decorrência do grau de aprofundamento e intensidade, da duração, do contexto, da oportunidade e do modo como ele é enfrentado e administrado (FALK, 2000, p. 29).

Davis & Newstrom (1992) afirmam que a imprevisibilidade do comportamento humano nas organizações decorre “das necessidades humanas profundamente arraigadas e dos sistemas de valores” (p. 4). Nesse sentido, o desfecho do conflito que ocorre a partir de pequenas situações, dependerá também das diferenças que dizem respeito ao indivíduo, ou seja sua subjetividade é que vai determinar sua maneira de ser, agir, falar e tomar decisões.

Nas organizações os conflitos hierárquicos são mais frequentes e, de acordo com Nascimento e El Sayed (2002), colocam em jogo as relações com a autoridade existente.

Nesse caso, se a pessoa responsável por um grupo não tiver apoio dos subordinados ou vice-versa, haverá dificuldades para as tomadas de decisão do dia-a-dia. O conflito hierárquico em geral decorre do abuso de poder e pode levar à prática do assédio moral, com sérias consequências à saúde do trabalhador.

As autoras apontam outras causas para o surgimento dos conflitos: diferença de idade, sexo, valores e crenças.

E, ainda, conforme Nascimento e Simões (2010):

- diferenças de personalidade quando algumas características indesejáveis da outra parte envolvida se apresentam no relacionamento diário;
- metas diferentes: é comum nas organizações o estabelecimento de metas; no entanto, essas metas podem ser diferentes para cada departamento, e isso pode gerar tensões na busca do seu alcance;
- diferenças em termos de informações e percepções, pela tendência de processar as informações de formas diferentes pelas partes, de acordo com o conhecimento e referencial de cada uma.

Além destas, os conflitos podem ter como causas, de acordo com Bowditch e Buono (1992), a disputa de papéis, a escassez de recursos, mal entendidos, diferenciação de tarefas e orientações diferentes em relação a tempo, estrutura e relações interpessoais.

É importante ressaltar que nas organizações existem algumas condições antecedentes ou fontes geradoras de conflito. Uma delas é a disputa pelo poder, em que cada indivíduo procura alcançar seus próprios interesses, questão abordada no tópico 3.2.2.

Outras fontes geradoras de conflitos são relatadas por Nascimento e El Sayed (2002, p. 51):

Direitos não atendidos ou não conquistados; mudanças externas acompanhadas por tensões, ansiedades e medo; luta pelo poder; necessidade de *status*; desejo de êxito econômico; exploração de terceiros (manipulação); necessidades individuais não atendidas; expectativas não atendidas; carências de informação, tempo e tecnologia; escassez de recursos; marcadas diferenças culturais e individuais; divergência de metas; tentativa de autonomia; emoções não expressas/inadequadas; obrigatoriedade de consenso; meio-ambiente adverso e preconceitos.

A ausência de comunicação eficiente é outra causa apontada como geradora de conflitos interpessoais na organização, pois como ressaltam Nascimento e Simões

(2010), a deficiência na comunicação pode impossibilitar o reconhecimento dos objetivos a serem alcançados; dificultar a intercomunicação entre os departamentos havendo dificuldade de integração. Nas organizações públicas esse é um problema recorrente.

Falk (2000) tece comentários sobre as três principais fontes de conflito nas organizações, que são:

- diferenciação de grupos: com o crescimento das organizações, os grupos se especializam e, por conta disso, realizam tarefas diferentes, relacionam-se com partes diferentes do ambiente, desenvolvendo diferentes maneiras de pensar e agir;
- recursos compartilhados: nas organizações, em geral, os recursos são escassos e, além disso, devem ser compartilhados entre os grupos. Quando um grupo almeja quantidade maior de recursos, outro grupo perde uma parte dos seus;
- interdependência de atividades: a organização como sistema possui partes interdependentes; os conflitos surgem quando a realização de uma tarefa de um grupo depende da realização da tarefa de outro grupo.

Em universidades essa interdependência fica bem perceptível pela estrutura organizacional, pois a universidade, de acordo com Mintzberg (1995), funciona em duas áreas de comando: administrativa e acadêmica, com lógica, valores e interesses diferentes. A primeira é mais hierárquica, guiada pela racionalidade econômica e dá suporte à segunda, que é a área acadêmica; esta com características mais democráticas, com estruturas mais flexíveis e orientadas para o serviço de ensino, pesquisa e extensão.

Silva e Heloani (2009, p.210) consideram que a orientação para o ensino, pesquisa e extensão advinda do gerencialismo administrativo, exige um “produtivismo acadêmico, compreendido como ideologia produzida pela burocracia da CAPES e do CNPq”, induz à competitividade e intensificação do trabalho docente, gerando conflitos.

A estrutura organizacional pode ser considerada como a maior fonte geradora de conflito, uma vez que ela possibilita o exercício da autoridade e do poder, intensificando os conflitos hierárquicos. Carvalho e Vieira (2007) chamam a atenção para o surgimento de conflitos, no ambiente burocrático predominante nas instituições públicas, pois os grupos que visam a legitimar seus interesses pressionam e controlam as pessoas para a manutenção de um comportamento padronizado.

3.3.2 Níveis do conflito

De acordo com Bowditch e Buono (1992), o conflito decorrente de divergências entre membros de dois ou mais grupos, se dá em diversos níveis, que são:

- conflito latente: está na causa que gerou o conflito (conflito de papéis, competição por recursos escassos) sem que haja por parte dos envolvidos consciência de sua existência;
- conflito percebido: é o conhecimento da existência do conflito embora as partes envolvidas não se manifestem sobre o assunto;
- conflito sentido: os dois lados são atingidos de forma consciente; costuma causar tensão e estresse;
- manifesto: nesse nível o conflito já atingiu os dois lados e é percebido também por terceiros, podendo interferir na organização, pois geralmente vem acompanhado de comportamentos agressivos. A agressão vai desde uma resistência passiva branda até manifestações físicas;
- desfecho do conflito: conflito pode gerar satisfação entre os participantes e clima mais harmonioso se for solucionado. Caso não se resolva efetivamente, embora aparente estar solucionado, pode estar em um dos níveis de conflito descritos acima.

Nascimento e El Sayed (2002) classificam os conflitos em nove níveis:

- nível 1 – discussão: estágio inicial do conflito. A discussão normalmente é racional, aberta e objetiva;
- nível 2 – debate: nesse nível começa a diminuir a objetividade através de generalizações e busca de um padrão de comportamento;
- nível 3 – façanhas: falta de confiança no caminho escolhido pela outra parte;
- nível 4 – imagens fixas: as pessoas assumem posições rígidas em relação às outras, devido ao estabelecimento de imagens preconcebidas, tanto por experiência anterior como por preconceito;
- nível 5 – “Ficar com a cara no chão”: dificuldades das partes em se retirar do conflito; as pessoas não “arredam o pé”;
- nível 6 - estratégias: o processo de comunicação fica difícil, pois podem ocorrer ameaças e punições;

- nível 7 – falta de humanidade: começam a aparecer comportamentos destrutivos e falta de sentimentos;
- nível 8 – ataque de nervos: pela necessidade de se autoprotoger as pessoas preparam-se para atacar e ser atacadas;
- nível 9 – ataques generalizados: o conflito chega às vias de fato; um dos lados envolvidos tem que se retirar ou sair derrotado.

Se o conflito for ignorado ou reprimido tende a se agravar, mas se for reconhecido e aplicar-se ações corretivas, tende a transformar-se em força positiva, “capaz de mudar hábitos e nos estimular a buscar resultados mais positivos” (NASCIMENTO; EL SAYED, 2002, p. 50).

3.3.3 Processo de resolução de conflitos

A ocorrência de conflitos e seu desenrolar, segundo Falk (2000), se dá num processo dinâmico em que uma das partes percebe uma situação potencial de conflito, desenvolve sentimentos de conflito em relação à outra parte e passa a adotar um comportamento conflituoso, que pode conduzir à reação da outra. Essa reação ou levará ao acirramento do conflito ou à sua resolução.

Na perspectiva de Nascimento e El Sayed (2002), os conflitos são negativos quando desviam a atenção dos reais objetivos, e demandam mobilização de recursos e esforços para a solução; interferem na percepção dos grupos de “perdedores habituais” e na socialização dos novatos na organização; ocorre a percepção estereotipada “perdedores”, “ganhadores”, “culpados”, “inimigos”. As autoras entendem que para reverter essa situação é preciso tentar romper os estereótipos vigentes na organização.

A ocorrência de conflitos, embora assuma um caráter negativo, possibilita que as crises geradas pela divergência de opiniões conduzam ao desenvolvimento pessoal, grupal e social, produzindo mudanças significativas para o progresso organizacional. Nesse sentido, o movimento das relações humanas dá ênfase à participação, à cooperação e à resolução de conflitos (MOSCOVICI, 1996).

Leite (1995, p.83), no entanto, faz crítica contundente à Escola de Relações Humanas, afirmando que ela “deu início à manipulação da alienação individual”, responsável “pelas atuais agruras, conscientes ou inconscientes, dos indivíduos nas organizações”.

Nascimento & El Sayed (2002) consideram que os conflitos podem produzir efeitos benéficos para as organizações, nas situações em que os participantes se envolvem em alguma causa, como elementos de socialização; nesse caso, as percepções anteriores não interferem, podendo haver diferentes ganhadores além de propiciar equilíbrio das relações de poder; são também favoráveis à formação de alianças.

O que determinará as consequências dos conflitos é a forma como são resolvidos. Os estudos de Falk (2000) e Nascimento e El Sayed (2002) apontam para várias maneiras de resolução dos conflitos:

- a) fuga: consiste em fugir dos problemas, recuar, afastar-se;
- b) impasse: quando o conflito gera um bloqueio ou paralisia;
- c) vitória/derrota: nesse caso as pessoas se defrontam diretamente e um perde e outro ganha;
- d) conciliação: negociação entre as partes para evitar a colisão frontal em que cada parte tem ganhos e perdas;
- e) integração: agrupa os interesses de diferentes pessoas através da análise de novos cursos de ação, visão global, para obtenção da eficácia da empresa.

Observa-se que na situação [a] e [b] não há resolução do conflito. Na situação [c] e [d], aparentemente, há a resolução do conflito, no entanto, a parte que perdeu [c] e a parte que teve ganhos e perdas parciais [d], poderão entrar em confronto novamente para recuperar a perda: total num caso e parcial no outro. A integração [e] é a solução eficaz do conflito, pois abre espaços para novos cursos de ação que contemplem os diferentes interesses.

Carvalho, André Neto e Andrade (2006) apontam outras formas de resolução de conflito:

- negociação: tentativa de compatibilizar interesses das partes pela via direta;
- mediação: usada quando não há mais possibilidade de negociação direta. O mediador, a partir da identificação dos interesses das partes, cria várias alternativas e propõe as mais apropriadas;
- conciliação: proposta de acordo para minimizar as perdas.

Outra visão interessante sobre resolução de conflitos encontra-se em Alves, Pereira e Marconatto (2011), que resgataram em seu trabalho as ideias de Follet⁴, autora dos anos

⁴ Mary Parker Follet (1868-1933), de origem americana, foi à frente do seu tempo, pois ao contrário das teorias organizacionais vigentes na ocasião, que focavam no aspecto econômico, dentre elas Taylor, Follet se voltava ao relacionamento dos indivíduos.

20, considerada muito à frente de seu tempo. Em sua concepção, o conflito vem à tona devido à diferença entre as partes, não sendo “naturalmente nem bom, nem ruim”, podendo ser tratado de três formas distintas:

- **dominação:** a resolução do conflito se dá pela imposição da vontade de uma das partes sobre a outra. A vantagem de se utilizar essa forma de resolução é a rapidez na resolução. No entanto, a parte lesada pode entrar em conflito novamente para recuperar o que perdeu;
- **conciliação:** há concessão da vontade de ambos os lados para que o conflito seja resolvido. A vantagem é o alcance de maior rapidez na resolução e dos benefícios parciais. A limitação dessa forma de resolução é que embora as duas partes possam conseguir o que querem de forma parcial, ela não dá abertura para novas possibilidades;
- **integração:** a resolução do conflito se dá pelo ajustamento bilateral dos desejos, trazendo satisfação para as duas partes. Essa forma de resolução demanda maior tempo em relação aos outros dois métodos; o conflito, entretanto, tem um desfecho real e possibilita a abertura de novas oportunidades, soluções e métodos de trabalho. Essa forma, em geral é inviável.

Resumindo as considerações acima, pode-se afirmar que para Follet as formas de resolução de Dominação e Conciliação fazem com que os conflitos sejam resolvidos mais rapidamente, porém de forma momentânea, pois no primeiro caso há perda de um lado e o conflito poderá ocorrer novamente se a parte que perdeu quiser recuperar sua perda; no segundo caso, as duas partes conseguem seu objetivo, porém de forma parcial, podendo levar ao conflito novamente. Somente a forma de Integração poderia ser considerada eficaz, pois abriria espaço para novas possibilidades, no entanto, geralmente não é viável.

Apenas na primeira forma de resolução do conflito há diferença de denominação; “vitória/derrota” (Falk, 2000; Nascimento e El Sayed, 2002) e dominação (Carvalho; André Neto e Andrade, 2006; Follet, apud Alves, Pereira e Marconatto, 2011). Nas outras duas formas “conciliação” e “integração” há a mesma denominação.

No quadro 1 (acima) comparando os métodos de resolução de conflito de Follet (apud Alves, Pereira e Marconatto, 2011), Carvalho, André Neto e Andrade (2006), Falk (2000) e Nascimento e El Sayed (2002), pode-se constatar que as ideias de Follet se fazem presentes nos dias atuais, dada a similitude entre os métodos, inclusive na denominação. No quadro comparativo abaixo, pode-se observar a similaridade.

Quadro 1 - Comparativo de formas de resolução do conflito

Falk (2000); Nascimento e El Sayed (2002)		Carvalho, André Neto e Andrade (2006)		Follet (apud Alves, Pereira e Marconatto, 2011)	
Vitória/ Derrota	Confronto direto entre as pessoas; um lado ganha e o outro perde.	Dominação	Imposição da vontade de uma das partes; a outra parte perde.	Dominação	Imposição da vontade de uma das partes; a outra parte perde.
Conciliação	Negociação entre as partes. Perdas e ganhos parciais.	Conciliação	Concessão de ambos os lados; ganhos parciais dos dois lados.	Conciliação	Concessão de ambos os lados; ganhos parciais dos dois lados.
Integração	Agrupar interesses de diferentes pessoas; novos cursos de ação.	Integração	Abertura de novas oportunidades, soluções e métodos de trabalho; ajustamento bilateral dos desejos.	Integração	Novas oportunidades, soluções e métodos de trabalho; ajustamento bilateral dos desejos.

Fonte: Comparação dos métodos de Falk (2000); Nascimento e El Sayed (2002); Carvalho, André Neto e Andrade (2006); Follet (apud Alves, Pereira e Marconatto, 2011). Elaboração própria.

3.3.4 Gestão de conflitos

Como já foi dito, a partir da segunda metade da década de 70 proliferaram publicações sobre gestão e, com isso, ampliou-se também o conhecimento sobre a questão do conflito nas organizações. Para contribuir para o entendimento sobre gestão de conflitos, Rondeau (1996)⁵ apresenta dois modelos de diagnóstico de conflitos, úteis para o gestor na resolução de conflitos: estrutural e processual.

A análise estrutural concebe o conflito como inevitável nas organizações devido mais às características da organização do que às características dos indivíduos e

⁵ Essas considerações de Rondeau foram baseadas em Van de Vliet (1984), Thomas (1976), dentre outros autores.

reconhece que em ambientes mais ambíguos e com alto grau de incerteza, maior probabilidade há da emergência de conflitos (RONDEAU, 1996).

Nesse modelo considera-se também que as partes envolvidas no conflito tendem a se comportar de acordo com quatro parâmetros, identificados pelo autor. Dois deles referem-se às atitudes do indivíduo: [1] predisposições (traços e habilidades pessoais) e [2] previsões (prever o comportamento do outro e elaborar expectativas sobre o desfecho do conflito); os outros dois elementos referem-se às organizações, em função da situação onde o conflito emerge; [3] pressões (efeitos diferentes sobre cada parte exercida por “mandantes”) ou forças em jogo nas negociações (controle de recursos ou obstáculos à satisfação de uma das partes); e [4] quadro de referência (conjunto de regras e normas, práticas explícitas ou implícitas) no desenvolvimento do conflito.

Esses quatro parâmetros deram origem a um modelo bidimensional de comportamento em situação de conflito: cooperatividade e assertividade. O primeiro procura satisfazer às necessidades dos outros; o segundo procura satisfazer às próprias necessidades (RONDEAU, 1996).

As duas dimensões, cooperatividade e assertividade, se refletem em cinco estilos de comportamento no conflito, de acordo com Falk (2000):

- a) evitar: abordagem não assertiva nem cooperativa; a opção é não tratar nem resolver o conflito e isso pode se tornar motivo para novos conflitos;
- b) competir: abordagem não cooperativa, cada grupo tenta atingir suas metas, às custas do outro, com autoridade ou ameaça, o que gera disfuncionalidade uma vez que limita a criatividade;
- c) acomodar: abordagem não assertiva, nem cooperativa, pois o grupo negligencia suas preocupações e tenta resolver os problemas do outro, favorecendo o apaziguamento, e isso inibe a criatividade;
- d) comprometer-se: abordagem intermediária que busca satisfação parcial, com neutralidade e sacrifício mútuo, podendo trazer sentimentos de frustração;
- e) colaborar: abordagem assertiva e cooperativa, pois atende aos anseios dos grupos, através do enfrentamento do conflito, da identificação das preocupações de cada um e solucionando problemas para encontrar alternativas que satisfaçam a ambos.

Na visão de Leite (1995) a coesão grupal não passa de manipulação ideológica, para conformar o indivíduo à organização sendo considerada por ele, uma utopia.

Rondeau (1996), um diagnóstico completo deve levar em conta um segundo nível de análise: a análise dinâmica do conflito, que dá ênfase à interação entre as partes.

Na análise dinâmica do conflito este é tido como um processo contínuo com uma série de trocas entre as partes que possibilita que haja mudança da percepção sobre o outro e, conseqüentemente, a mudança de comportamento em relação ao outro. A troca entre as partes pode ter origem em um acontecimento que uma parte considera significativa para o conflito ou pode vir de um episódio anterior ao conflito que leve a uma nova situação (RONDEAU, 1996).

Nesse nível de análise pressupõe-se que a interação das partes em um episódio culmine em um resultado, uma vez que “as partes articulam suas estratégias e reagem à estratégia do outro [...] a partir da percepção que cada um faz do outro e dos acontecimentos que sobrevêm” (RONDEAU, 1996, p. 220).

O autor considera, ainda, que neste nível de análise há necessidade de muito conhecimento dos processos de comunicação, através da mediação que é “orientada aos meios para manter uma interação positiva entre as partes, levando-as à conciliação”.

Um terceiro nível de análise relatado por Rondeau (1996) é a análise diacrônica do conflito que se preocupa com a história do conflito, a partir do entendimento de que há mudança na dinâmica entre as partes à medida que o conflito progride. A relação entre as partes pode deteriorar ou melhorar e o processo de conflito pode desacelerar ou progredir (escalada).

A escalada do conflito acontece quando algum acontecimento durante o conflito leva à reavaliação das relações com o outro e a frustração de uma parte cresce a cada interação (RONDEAU, 1996).

Na primeira fase da escalada a percepção em relação ao outro piora e a desconfiança aumenta. Isso acontece em três processos, de acordo com o autor:

- distorção do viés perceptivo: uma parte torna-se sensível às reações que a outra tem sobre seu próprio comportamento, atribuindo intenção ao outro;
- simplificação cognitiva: as partes se confrontam sobre questões de princípio com julgamento de valor polarizado (por exemplo: bom/mau);
- busca-se aprovação de terceiros à medida que o conflito progride, podendo acontecer a desmoralização do outro.

O autor afirma que, nesta fase, a comunicação entre as partes fica abalada, rompem-se as relações, inviabilizando a mudança da percepção mútua; a presença do mediador faz-se necessária.

Na segunda fase da escalada há maior coerção em relação ao outro, a fim de influenciar seu comportamento; a coerção pode ir da ameaça até a “obstrução sistemática ou destruição da outra parte”. Nesta fase também ocorrem três processos, de acordo com Rondeau (1996):

- a perda do objetivo principal; o que interessa é vencer o outro;
- procura-se equilíbrio das perdas, pois as partes sentem que tem direito à reparação e assim o conflito progride;
- acentua-se a incompatibilidade entre as partes quando elas são consideradas como obstáculo à satisfação de suas próprias necessidades, impossibilitando a reconciliação. Nesse caso, há a separação entre as partes ou até mesmo a destruição do outro.

Nesta fase da escalada só poderá haver resolução do conflito pela “catarse [...] meio de espalhar seus sentimentos negativos em relação ao outro em situação controlada [...] as partes poderão chegar a diminuir sua hostilidade recíproca e a reprimir sua deterioração perceptiva mútua” (RONDEAU, 1996, p. 225).

Segundo o autor, diante de um conflito o gestor deve usar os três níveis de análise para que o conflito possa ter um resultado satisfatório, considerando o contexto (estrutural) que determina o comportamento das partes no conflito, a interação entre as partes (dinâmica) analisando o resultado que se produz no processo e, a história (diacrônica) da evolução do conflito, pois a constatação de certos comportamentos comuns nas situações de conflito poderá impedir que as relações se deteriorem.

Nas organizações públicas, especificamente na universidade pública, instituição de trabalho da pesquisadora, o que se observa mais frequentemente é a evitação do conflito e a competição, o que faz com que haja a escalada do conflito.

Não há também um mediador ou gestor de conflito. Quando se recorre à Gestão de Pessoas o procedimento mais comum é a acomodação, o popular “botar panos quentes”, com a remoção do servidor para outra seção, podendo acarretar em mais sofrimento (LOUREIRO, 2015).

3.4 Assédio moral no trabalho

Como foi visto no tópico anterior, os conflitos no trabalho nem sempre se manifestam pela violência e podem assumir um caráter positivo, possibilitando o surgimento de novas idéias e formas de resolução de problemas, dependendo da forma de se lidar com eles. Entretanto, de acordo com Gosdal (2016, p. 105), “os conflitos que se perpetuam no tempo sem solução frequentemente conduzem ao assédio moral”.

O autor esclarece, ainda, que os conflitos podem se manifestar por agressões pontuais; embora sejam atos de violência, que se expressam em abuso, humilhação e desrespeito, não são condutas repetidas, nem tem como objetivo prejudicar ou excluir um funcionário ou mesmo um grupo, por isso o assédio moral não pode ser confundido com agressões pontuais.

Há ainda, situações de assédio moral que não se originam nos conflitos interpessoais, conforme aponta Bradaschia (2007) citando Heloani e Barreto. Há casos em que se escolhe uma vítima como “bode expiatório” por alguma situação de estresse, e na repetição da agressão ocorre o conflito. Ou ainda, os casos de assédio que partem do subordinado para o chefe; este, em geral, só se dá conta quando a situação já está deteriorada.

O assédio moral, em geral está relacionado às questões do poder nas organizações, envolve a prática de comportamentos abusivos repetidamente com o objeto de prejudicar ou eliminar um funcionário, trazendo consequências sérias para a saúde mental do trabalhador. Suas raízes devem ser buscadas no contexto social e organizacional mais amplo, de acordo com Freitas, Heloani e Barreto (2008, apud Vieira, Lima e Lima; 2012, p. 257), por ser “um fenômeno que se expressa na interação de pessoas no cotidiano do trabalho, mas que não se confunde com uma prática resultante meramente de conflitos pessoais ou antipatias aleatórias”.

O assédio moral é um fenômeno antigo, mas só foi objeto de pesquisa em 1990, na Suécia, pelo psicólogo do trabalho Heyns Leymann, conforme registrado por Vieira, Lima e Lima (2012) e Heloani (2004). Leymann cunhou o termo *mobbing*, definindo-o como “um conceito que se desenvolve em uma situação comunicativa hostil, em que um ou mais indivíduos coagem uma pessoa de tal forma que esta é levada a uma posição de fraqueza psicológica” (HELOANI, 2004, p. 4).

Dois anos depois, Marie-France Hirigoyen definiu o termo de assédio moral no trabalho, como:

ligado a qualquer conduta abusiva em relação a uma pessoa (seja por comportamentos, palavras, atos, gestos ou escritas) que possa

acarretar um dano à sua personalidade à sua dignidade ou mesmo à sua integridade física ou psíquica, podendo acarretar inclusive perda de emprego ou degradação do ambiente de trabalho em que a vítima está inserida (HELOANI, 2004, p. 4).

Leymann e Hirigoyem têm em comum, conforme relatado por Vieira, Lima e Lima (2012, p. 258), a concepção do assédio moral como “um comportamento destrutivo e antiético, de caráter repetitivo e sistemático, capaz de afetar a saúde mental dos indivíduos assediados”.

Vieira, Lima e Lima (2012) constata que os autores que se identificam com a concepção de Hirigoyen entendem que os fatores determinantes do assédio moral são “de ordem psicológica e explicados por aspectos individuais [...] os conflitos no âmbito de relações interpessoais seriam provocados por uma espécie de choque de personalidades” (p. 258). Nesse caso, o assediador é tido como perverso e o assediado como frágil e indefeso e os assediadores são considerados como pessoas frias e calculistas; estes são os mais indicados a ocupar cargos estratégicos.

Embora possa haver nas situações de assédio moral pessoas perversas, Vieira, Lima e Lima (2012) entendem que a explicação do assédio moral não deve se restringir a esse aspecto do comportamento. Para eles o assédio moral é decorrente das relações de trabalho transformadas pela reestruturação do mundo do trabalho, que contribuem para criação de conflitos interpessoais e dificuldades profissionais.

Vieira, Lima e Lima (2012, p. 259) consideram ainda, que na 2ª obra de Hirigoyen, de 2002, intitulada *Mal-estar no trabalho – redefinindo o assédio moral*, a autora, “apesar de fazer menção a fatores relativos aos processos de gestão e organização do trabalho [...] deixa claro que o trabalho nada mais é que um dos ambientes onde a violência perversa se manifesta”.

Os autores fazem críticas também às pesquisas que analisam o assédio moral, apenas sobre os fatores sociais, sem levar em conta os de natureza pessoal. Ressaltam a contribuição de Gaulejac, teórico da psicossologia, pela crítica aos novos modelos de gestão, que estabelecem metas impossíveis, objetivos contraditórios, responsabilização dos resultados. Porém, quando o autor propõe realização de um diagnóstico, para a adoção de novos métodos de gestão, Vieira, Lima e Lima (2012), questionam se é possível adotar novas formas de gestão, em um modo de produção orientada para o valor, que pressiona o trabalhador para melhoria do desempenho.

Outra crítica feita por Vieira, Lima e Lima (2012) é a tendência de se recorrer à da via da judicialização, quando se atribui a ocorrência do assédio moral à conduta do

agressor, cujo propósito é destruir a vida da vítima. Nesse caso, transfere-se a resolução do assédio para a esfera jurídica, procurando o culpado para aplicar punição, sem considerar a transformação da organização do trabalho.

Os autores consideram que Clot, psicólogo do trabalho, traz reflexões sobre o tema do assédio moral de um modo mais adequado ao defender que a nova forma de organização do trabalho é que dá condições para que o assédio moral se manifeste. Clot também faz críticas à via judicial por focar apenas no agressor e na vítima, levando à criminalização da conduta, e não à transformação da organização do trabalho. Sua crítica estende-se ainda, à função da psicologia, que oferece escuta aos trabalhadores das organizações, no sentido de fazer com que eles “mobilizem recursos” para suportar o trabalho, sem procurar fazer intervenções no trabalho. Além disso, Clot entende “que a maior fonte de sofrimento dos trabalhadores se encontra na impossibilidade de se reconhecer naquilo que fazem”, muito mais do que na falta de reconhecimento dos colegas e da chefia, assim é que afirma que “o trabalho maltratado não deve ser compreendido e sim transformado” (VIEIRA; LIMA; LIMA, 2012, p. 260).

Os autores conceituam o assédio moral como “uma manifestação particular das relações de poder e da violência entranhadas na economia e nos processos de produção. São conflitos intersubjetivos com fortes cores pessoais, que, todavia, expressam contradições econômicas fundamentais entre capital e trabalho” (p. 261).

3.4.1 Aspectos sócio-institucionais

No capítulo 2 constatou-se que a reforma administrativa do estado brasileiro, com aplicação dos princípios gerencialistas, justificada pela redução de despesas e alcance de melhores resultados, trouxe impactos à organização do trabalho e, conseqüentemente às relações de trabalho que se deterioraram aumentando a ocorrência de conflitos interpessoais e o assédio moral no trabalho.

Para Freitas (2007, p.3) “as reestruturações feitas sem planejamento em relação às pessoas e cargos afetados”, com ausência de critérios claros, contribuem para o surgimento de ressentimentos, podendo gerar conflitos.

Além disso, a flexibilização de contratações no setor público, através de terceirizações também podem gerar conflitos entre servidores e terceirizados, “criando um ambiente de primeira e segunda classe para algumas categorias, o que estimula humilhações e exclusões” (FREITAS, 2007, p.3).

Heloani (2003, apud Bradaschia, 2007, p.38) aponta também a mudança nas formas de controle das organizações que, segundo o autor, não passa de manipulação psicológica, uma vez que “o exercício do poder está baseado mais na introjeção das normas do que na repressão explícita”, configurando-se num processo “nefasto, pois o trabalhador é levado [...] à identificação com a organização”.

Para Enriquez (2006, p.6) a racionalidade instrumental, em que os fins justificam os meios alcançam o objetivo utilizando “o sujeito, que acredita ser em grande parte autônomo, para superexplorá-lo e aliená-lo”.

Assim é que os gestores para alcançar os fins utilizam “qualquer ação ou técnica para se livrarem das pessoas, ou para fazerem com que elas trabalhem mais” BRADASCHIA (2007, p.39). A autora considera que “o assédio moral nasce dentro desta perspectiva, sendo uma das ferramentas usadas para garantir que os fins sejam alcançados a qualquer custo, ou simples reflexo de um ambiente degradado”.

O assédio moral, portanto, está relacionado à “forma de estruturar e controlar o trabalho, de disciplinar e gerir funcionários dentro das organizações” (BRADASCHIA, 2007, p.44), em grande parte favorecidos pela cultura organizacional.

No Brasil, os pesquisadores que se destacam por atribuir a ocorrência de assédio moral no trabalho, à forma de organização do trabalho, são: Margarida Barreto, Maria Ester de Freitas e José Roberto Heloani.

Freitas (2007, p. 2) caracteriza o assédio moral como “uma conduta abusiva, intencional, frequente e repetida, que visa a diminuir, humilhar, vexar, constranger, desqualificar e demolir psiquicamente um indivíduo ou grupo, degradando suas condições de trabalho”.

Heloani (2004, p.4) traz a definição de assédio moral, da autora Margarida Barreto, como sendo:

a exposição de trabalhadores a situações vexatórias, constrangedoras e humilhantes durante o exercício de sua função, de forma repetitiva, caracterizando uma atitude desumana, violenta e antiética nas relações de trabalho, assédio este realizado por um ou mais chefes contra seu subordinado.

Barreto e Heloani (2015) afirmam que, em decorrência da reestruturação produtiva pós-fordista, adotaram-se “práticas intransigentes, modeladoras de novas posturas, condutas e valores [...] estimula-se a competição entre os pares e fixa-se a indiferença ao sofrimento do outro” (BARRETO; HELOANI, 2015, p. 550-551).

Neste modelo de organização do trabalho, para atingir a produtividade, os trabalhadores são submetidos a longas jornadas, intenso ritmo e condições de trabalho precárias; devem ter flexibilidade para as tarefas, vencer obstáculos e pressões; o trabalho é fragmentado; há a existência de uma hierarquia que produz desigualdade “no campo da política e do poder” (BARRETO; HELOANI, 2015, p. 551).

Nessa visão, o assédio moral consiste em atitudes abusivas que encontram suas raízes na própria organização do trabalho e que se manifestam nas relações do trabalho cotidiano.

Heloani (2003) afirma que o assédio moral é uma violência invisível, por ser sutil e nociva e, geralmente, caracterizada por relações de poder assimétricas e pela intencionalidade.

Em sua concepção, o assédio moral

consiste na constante e deliberada desqualificação da vítima, seguida de sua consequente fragilização, com o intuito de neutralizá-la em termos de poder. Esse enfraquecimento psíquico pode levar o indivíduo vitimizado a uma paulatina despersonalização. Sem dúvida, trata-se de um processo disciplinador em que se procura anular a vontade daquele que, para o agressor, se apresenta como uma ameaça (HELOANI, 2004, p. 5).

Além disso, os atos de violência decorrentes das relações de poder são, de acordo com Barreto e Heloani (2015), alimentados pela cultura organizacional e, tem como variáveis,

a competição exacerbada, a supervalorização da hierarquia [...], avaliações sistemáticas e subjetivas; estágios mal definidos e prolongados, com responsabilidade acima da competência; cultivo permanente da cultura do medo, da culpa e insensibilidade com o sofrimento alheio; falta de pessoal, o que leva à sobrecarga física e mental dos trabalhadores, obrigando-os a “aceitar” o trabalho suplementar [...]; falta de definições e responsabilidades, o que leva à ambiguidade de papéis e exigências indevidas; descarte dos adoecidos e acidentado do trabalho (p. 556-557).

3.4.2 Assédio moral: outros aspectos

O assédio moral pode ser classificado em [1] interpessoal, quando dirigido a um ou mais indivíduos; [2] organizacional quando engloba

um conjunto sistemático de práticas reiteradas, inseridas nas estratégias e métodos de gestão, por meio de pressões, humilhações e constrangimentos, para que sejam alcançados determinados objetivos

empresariais ou institucionais relativos ao controle do trabalhador (incluindo o corpo, o comportamento e o tempo de trabalho), ao custo do trabalho, ao aumento de produtividade e resultados, ou à exclusão de indivíduos ou grupos com fundamento discriminatório (GOSDAL, 2016, p. 106).

Bradaschia (2007)⁶ afirma que, o assédio moral é considerado por muitos pesquisadores como um processo escalonado, cuja duração que varia de 3 meses até mais de cinco anos, sendo que a média geral de duração do assédio passa de 12 meses.

Os autores que analisam o assédio como processo escalonado e crescente, constataram que quanto maior o tempo de duração “mais frequentes se tornam os insultos e mais graves são as consequências” (BRADASCHIA, 2007, p. 63).

A autora reportando-se a Leymann (1996), relata que, o processo do assédio moral evolui em 4 fases: [1] o começo do assédio se dá quando ocorre um conflito sobre a organização do trabalho entre duas partes; [2] a vítima passa a ser estigmatizada – nesse momento o processo do assédio inicia; [3] a gerência entra no conflito e em geral “tende a aceitar a visão do assediador e ter a visão negativa da vítima”; [4] ocorre a expulsão da vítima (BRADASCHIA, 2007, p. 70).

Para Heloani (2003), em geral, o assédio surge com pouca intensidade e vai aumentando gradualmente; o assediado vai sendo exposto a humilhações e brincadeiras de mau gosto. As vítimas, com medo de retaliações e de tornar pública sua humilhação, temem fazer denúncias formais.

Pode ocorrer ainda, que o assediador consiga aliados para perseguir a vítima, com acusações tais como: desatenção, insegurança e paranóia. Depois de sofrer esses ataques por um período prolongado a vítima pode se tornar naquilo de que foi acusada, entrando em depressão e sofrimento, podendo culminar em baixa produtividade (HELOANI, 2003).

Freitas (2007, p.3) acredita que o assédio moral só ocorre porque as organizações favorecem a “cristalização dessa prática”, não impedindo nem punindo as “ocorrências perversas”.

Bradaschia (2007, p.70-71) distingue quatro situações que podem desencadear o assédio moral: “1) entrada em novo emprego ou função; 2) entrada de um novo

⁶ Bradaschia (2007) em sua dissertação de mestrado, fez uma revisão sistemática da literatura nacional e internacional, trazendo contribuições decorrentes das pesquisas analisadas por ela, sobre o assédio moral no trabalho.

superior; 3) denúncia da vítima sobre disfunções encontradas no trabalho; 4) conflitos devido à organização do trabalho”.

A autora reporta que o assédio é um comportamento premeditado com objetivo de anular a vítima; a situação do assédio só “tem um fim quando o alvo deixa a organização [...] o assédio é um processo seletivo às avessas, em que os melhores e mais brilhantes deixam a organização para que os mais agressivos e incivilizados possam ficar” (GLENDINNIG, 2001, apud BRADASCHIA, 2007, p.71).

3.4.3 Táticas utilizadas nas situações de assédio

O assédio moral no trabalho é classificado em quatro categorias por Hirigoyen (2002, apud Heloani, 2011, p. 51):

[1] isolamento: ignora-se a presença do trabalhador; impossibilita-se o diálogo; a comunicação com o trabalhador é feita por escrito; eventual pedido de entrevista é negado;

[2] dignidade violada: gestos de desprezo e insinuações desdenhosas para com a vítima; rumores sobre sua sanidade mental; zombarias sobre seu aspecto físico, nacionalidade, crenças religiosas ou convicções políticas; atribuição de trabalhos degradantes; injúrias;

[3] atentado às condições de trabalho: omitir informações para realização de tarefas; contestar decisões tomadas pelo trabalhador; criticar seu trabalho de forma injusta; privá-lo do acesso aos instrumentos de trabalho; retirar o trabalho que lhe compete; dar novas tarefas inferiores à sua competência; agir de modo que obtenha promoção; atribuir à vítima, contra sua vontade, trabalhos perigosos; dar instruções impossíveis de executar;

[4] violência verbal, física ou sexual: ameaças de agressão física que podem chegar à agressão; empurrões e gritos; invasão da privacidade por meio de telefonemas ou cartas; espionagem e estragos em bem pessoais; agressões sexuais.

Essas estratégias podem ocorrer de forma integrada com o intuito de enfraquecer e anular o assediado, provocando baixa auto-estima da vítima.

O Organização Internacioanal d o Trabalho (OIT), com o intuito de combater o assédio moral, elaborou em 2002 um inforrme sobre cinco tipos de assédio:

medidas destinadas a excluir uma pessoa de uma atividade profissional; 2) ataques persistentes e negativos ao rendimento pessoal ou profissional sem razão; 3) manipulação da reputação pessoal ou profissional através de rumores e ridicularização; 4) abuso de poder através do menosprezo persistente do trabalho da pessoa ou atribuições de atividades impossíveis; 5) controle desmedido ou inapropriado do rendimento de uma pessoa (LEITE, 2006, apud BRADASCHIA, 2007, p. 72).

Bradaschia (2007, p.76) relata que o isolamento da vítima tem sido a tática mais utilizada nas situações de assédio moral e isso, reportando-se à Hirigoyen (2001), acontece para que a vítima “não possa queixar-se ou buscar o consolo e apoio entre os colegas”. O isolamento traz consigo o silêncio, que de acordo com Bradaschia (2007) “pode multiplicar os efeitos aterradores deste tipo de violência”, pois segundo Prieto-Orzanco (2005, apud Bradaschi, 2007) as pessoas próximas à vítima, “colocam em ação um mecanismo de defesa chamado de ‘erro de atribuição’: consideram que a vítima deve ter feito alguma coisa para merecer tal situação, isolando-a ainda mais”.

Barreto (2000 apud Bradaschia, 2007) afirma que as pessoas sofrem quando testemunham a violência psicológica, mas silenciam por medo de também se tornarem vítimas.

3.4.4 Direções do assédio

Para haver assédio moral é preciso que haja desequilíbrio de forças, por esse motivo é que Hirigoyen (2001, apud Bradaschia, 2007) afirma que o objetivo do assédio é desestabilizar o outro a ponto de não possibilitar resposta, instalando-se a desigualdade ou reforçando a desigualdade que já havia, nas situações de assédio em geral os superiores são os agressores.

O assédio pode ocorrer de quatro formas, de acordo com Corrêa e Carrieri, 2004, reportando-se à Hirigoyen (2002) para descrevê-las:

[1] horizontal – agressões entre colegas por não tolerarem diferenças (gênero, raça, religião, social), ou por disputas de cargos ou promoções; corresponde a 29% dos casos;

[2] ascendente – agressão de um subordinado ao seu superior, quando, por exemplo, pretendia uma ascensão que não foi concedida; corresponde a apenas 1%; Bradaschia (2007) considera que em geral esse tipo de assédio ocorre quando há imposição de um novo superior hierárquico, podendo inclusive haver uma reação

coletiva do grupo para se livrar dele; também pode ocorrer quando se tenta implementar uma mudança organizacional e os agressores apresentam comportamentos sutis, como por exemplo, não comparecer a reuniões, não cumprir prazos e espalhar rumores. Nesse caso, se o supervisor tentar aplicar medidas disciplinares, os agressores o acusam de assédio moral.

[3] descendente – agressão do superior ao subordinado, especialmente por abuso de poder, visando a eliminação do subordinado ou a valorização do poder. É o mais praticado e, no Brasil, 90% dos casos de assédio moral são desse tipo, conforme pesquisa de Barreto (2015, apud Bradaschia, 2007). De acordo com Hirigoyen (2001, apud Bradaschia, 2007) o assédio praticado pelo superior a um subordinado tem consequências mais graves para a saúde da vítima, pois ela sente-se isolada e tem mais dificuldade de se defender.

[4] misto – quando várias pessoas envolvem-se no assédio, pares e subordinados. Barreto (2005, apud Bradaschia, 2007) afirma que a degradação das condições de trabalho, com muitas exigências, controle e competitividade favorece a ocorrência desse tipo de assédio.

3.4.5 Perfil das vítimas e dos agressores

Bradaschia (2007) identificou nas pesquisas, as características mais comumente encontradas tanto em relação às vítimas de assédio como em relação ao assediador.

[1] em relação às vítimas:

Algumas características do assediado, de acordo com Hirigoyen (2001, apud Bradaschia (2007): pessoas que reagem ao autoritarismo podem se tornar alvo do assédio; os empregados que destoam do grupo; pessoas muito competentes; pessoas que resistem à “formatação”; pessoas que não têm uma boa rede de relacionamento; pessoas eficazes; pessoas temporariamente debilitadas; pessoas perfeccionistas e dedicadas também podem se tornar alvos do assédio; pessoas que necessitam de reconhecimento de forma exagerada.

Heloani (2004, p.6) afirma que os assediados em geral são “pessoas com personalidade, transparentes e sinceras que se posicionam”, tornando-se alvo das agressões porque não se submetem sem questionamentos.

Em relação ao gênero, Bradaschia (2007) afirma que em algumas pesquisas constata-se que a mulher é mais assediada, em outras aparece o homem como mais assediado.

Entretanto, o assédio se manifesta de forma diferenciada em relação ao sexo. [1] em relação às mulheres, pode ocorrer em forma de intimidação, submissão, piadas grosseiras, comentários acerca de sua aparência física ou vestuário; [2] em relação aos homens é comum seu isolamento e comentários maldosos sobre sua virilidade, sobre sua capacidade de trabalho e de manter a família.

Resultados de pesquisas apontam que as mulheres são as que mais sofrem assédio moral e são as que mais procuram ajuda profissional. Os homens, talvez pela cultura machista, tem mais dificuldade de expor sua humilhação e sofrem mais com depressão e somatizações, dentre elas: úlceras, disfunções sexuais, cefaleias (HELOANI, 2003).

Quanto à idade, Bradaschia (2007) também constatou que algumas pesquisas apontam que pessoas mais velhas sofrem mais assédio enquanto outras apontam maior incidência de assédio aos jovens. A autora destaca o resultado da pesquisa de Barreto (2005) que apontou que 60% dos casos de assédio, foram direcionados a pessoas que tinham entre 30 e 60 anos.

Por setor de atuação as pesquisas divergem muito de um país a outro. Constatase porém, que funcionários públicos, funcionários da área de serviços, funcionários dos setores da educação e da saúde, são as maiores vítimas de assédio.

[2] em relação ao assediador:

Heloani (2004) apresenta como características do assediador: perversidade, traços narcisistas e destrutivos, ambição e inveja. Os assediadores podem apresentar, em alguns casos, traços paranóicos; agem com desconfiança em relação às atitudes alheias e têm dificuldades em receber críticas.

Brodsky (1976, apud Bradaschia, 2007) afirma que o agressor em geral não faz oposição a seus superiores e não tolera oposição dos seus subordinados.

Bradaschia (2007), reportando-se a Ashfort, considera que o assediador é tido como um líder tirânico que apresenta alguns comportamentos característicos: arbitrariedade e auto-engrandecimento; assedia subordinado; não tem consideração pelas pessoas; impõe resolução do conflito de forma abusiva; coibe iniciativas; aplica punições não contingenciais.

As pessoas que se apresentam com estas características, são descritas por Enriquez (2006, p.6) como dominantes, e “tornam-se cada vez mais perversos e paranóicos porque têm o gosto pelo poder desmedido”. Segundo, o autor, a perversão se apresenta de duas formas: [1] ativa: quando o perverso utiliza os demais de forma voraz, para torná-los dependentes e submissos; [2] passiva: quando o indivíduo é insensível e enxerga as pessoas “apenas como ‘coisas’ abstratas, podendo ser eliminados física e psíquicamente”. Os perversos, em qualquer uma das formas, são hostis àquelas pessoas “não-conformes”. (ENRIQUEZ, 2006, p.6).

Para Heloani (2003) os assediadores, em muitas ocasiões, são bem vistos por seus superiores pela capacidade que têm em tomar decisões difíceis e polêmicas, sendo admirados por sua eficiência e eficácia, a despeito da arrogância com que tratam seus subordinados.

3.4.6 Reações das vítimas de assédio

Bradaschi (2007) considera o assédio moral como um processo em que a violência vai se dando de forma gradual. Estudos realizados por diversos autores apresentam diferentes visões sobre as reações das vítimas de assédio.

Field (2004, apud Bradaschia, 2007) apresenta sete estágios de reações: [1] impacto inicial (a vítima percebe algo errado e injustiça nos ataques; [2] tentativa de acabar com o assédio, confrontando o agressor e envolvendo a organização, que nega ou minimiza as acusações, redundando essa tentativa em fracasso; [3] busca de validação externa sobre a injustiça, afirmando que são bons funcionários; [4] a vítima identifica o agressor tornando-se mais desconfiada inclusive com outras pessoas; [5] a vítima passa a aceitar tudo que passou em relação às injustiças cometidas; [6] pode ocorrer perda do emprego, da saúde e mudança na sua personalidade; [7] torna-se uma sobrevivente tentando reconstruir sua vida.

Em geral, as reações mais frequentes por parte das vítimas quando assediadas descritas por Bradaschi (2007), reportando-se à Niedl (1996) são: evitar o conflito; assertividade (enfrentar o agressor); procurar ajuda formal. Dessas três, evitar o agressor é mais recorrente, provavelmente por medo das consequências.

Piñuel y Zabala (2004, apud Bradaschia (2007) em pesquisa feita com funcionários públicos identificou quatro estratégias de reação ao assédio moral: [1] agressiva (usando as mesmas armas); [2] passiva (não reação, deixando o tempo

passar); [3] sinérgica (vencer a agressão com benevolência não rebatendo); [4] assertiva (bater de frente reafirmando seus direitos). As estratégias passivas foram as mais relatadas pelas vítimas o que talvez se deva, conforme apontado por Knott (2004, apud Bradaschia, 2007) à falta de confiança nos superiores, a percepção de que nada vai acontecer e o medo das consequências.

Cabe ressaltar a contribuição de Zapf (1999) conforme relatado por Bradaschia (2007) que as vítimas são agentes ativos do processo, portanto, sua reação na fase inicial pode neutralizar ou potencializar o processo.

3.4.7 Assédio moral nas organizações públicas

Bradaschia (2007) constatou em vários estudos, que os funcionários públicos tem mais chance de seres assediados do que os funcionários de empresas privadas. Isso talvez se deva porque no setor público torna-se mais difícil demitir os servidores em função da estabilidade, podendo incentivar a prática de assédio “como estratégia de eliminar pessoas ou melhorar sua posição hierárquica” (p. 113).

Hirigoyen (2002, apud Corrêa e Carrieri, 2004), destaca algumas especificidades do assédio moral no setor público.

Nas empresas privadas o assédio dificilmente dura mais de um ano, enquanto que em organizações públicas ele pode se estender por vários anos, por conta da estabilidade no emprego. Além disso, os métodos utilizados para a prática do assédio são mais nocivos no setor público com prejuízos maiores à saúde dos assediados. No setor público o assédio moral também é mais frequente. Em organizações públicas é comum a transferência do assediado para outro setor; quando esse processo demora recorre-se à solicitação de licença médica, para se precaver. A transferência ou remoção tem sido utilizada por vezes, como estratégia de adaptação ou fuga e, geralmente, implica em novas vivências de sofrimento, conforme pesquisa de Loureiro (2015).

Outra especificidade de organizações públicas é que o assédio se dá mais por disputa de poder e não por produtividade. Além disso, o sistema de avaliação, por ser diferente do setor privado, a falta de objetivos claros de longo prazo, a solicitação de tarefas sem explicitar as razões e sem verificar a existência de recursos disponíveis para a execução, contribuem para a maior ocorrência do assédio moral nas organizações públicas (CORRÊA; CARRIERI, 2004).

3.4.8 Consequências do assédio moral

As consequências do assédio moral podem ser devastadores para as vítimas, com implicações na sua saúde física e psíquica e também para sua carreira profissional.

Corrêa e Carrieri (2004), citando Hirigoyen (2002), relatam os problemas de saúde que mais afetam a vítima de assédio:

estado depressivo, redução da auto-estima, distúrbios psicossomáticos (emagrecimentos e ganhos de peso, distúrbios digestivos, endocrinológicos, crises de hipertensão), estresse, crises de insônia, angústia, causando absenteísmo, licenças para tratamento de saúde, pedidos de demissão ou, até mesmo, situações extremas de suicídios ou tentativas de suicídios (p. 1071).

[1] Consequências pra as saúde física

Bradaschia (2007) reporta consequências sobre a saúde física, encontradas nas pesquisas: problemas de saúde, menos energia e vitalidade, tensões musculares, impossibilidade de descansar, palpitações, tontura, por problemas psicossomáticos, dores no peito, suores excessivos, boca seca, falta de ar, desmaios, perda de apetite, diarreia, dores de estômago, hipertensão, transtornos dermatológicos, propensão a acidentes vasculares e coronários, fadiga crônica, dentre outros.

Além disso, as vítimas apresentam transtornos psicossomáticos, como engordar muito, problemas digestivos, problemas endócrinos, aumento da hipertensão e, de acordo com Hirigoyen (2001, apud Bradaschia, 2007) as crescentes crises psicossomáticas podem piorar o quadro psicológico.

[2] Consequências para a saúde psíquica

Bradaschia (2007) reportando-se à Briman (2005), afirma que os efeitos psíquicos do assédio são marcados pelo “horror”, porque desestabilizam a identidade e, num processo progressivo, afetam a auto-estima das vítimas.

As pesquisas apontam como consequências na saúde mental: dificuldade de se concentrar, reação exagerada a estímulos, ataques de pânico, sentimento suicidas, visão de mundo e de outras pessoas ameaçada, paranóia, aumento do nível de estresse, comportamentos agressivos e auto-agressivos, sinais de ansiedade, depressão e afetividade negativa em relação à auto-estima, paulatina despersonalização, busca de alívio em condutas auto-lesivas ou nas drogas e no abuso de álcool (BRADASCHIA, 2007).

[3] Consequências para a carreira:

Bradaschia (2007) afirma que a atuação profissional da vítima e a qualidade de seu trabalho ficam prejudicadas, devido às licenças médicas, nervosismo, depressão, efeitos do alcoolismo, dificuldade em se comunicar e interagir com o grupo, decorrentes da situação de assédio.

De acordo com Heloani (2003), o assédio faz com que as vítimas se tornem naquilo que se diz delas: desatentas e incompetentes, podendo afetar seu desempenho no trabalho, realizando dessa forma, a profissão do assediador, podendo inclusive afetar as relações de trabalho futuras, ou seja, seus efeitos poderão se estender por muito tempo depois de terminada a situação de assédio moral (BRADASCHIA, 2007).

Além dessas consequências, Bradaschia (2007) relata que o assédio traz consequências para a família que sofre junto com a vítima, uma vez que suas atitudes mudam, demonstrando maior irritabilidade e agressividade.

As testemunhas do assédio também sofrem as consequências ao presenciar atitudes ofensivas, degradantes e injustas, demonstrando insatisfação com o clima organizacional e com os superiores hierárquicos; em alguns casos as testemunhas também apresentaram produtividade reduzida e se desligaram da organização (BRADASCHIA, 2007).

As consequências do assédio moral não afetam só o assediado, mas se estendem ao ambiente de trabalho, à organização e também à sociedade, representando um custo muito alto que é pago por todos nós (BRADASCHIA, 2007).

Para a organização, maior absenteísmo, redução da produtividade e aposentadoria precoce. Traz também sobrecarga de trabalho para os colegas, reduz a cooperação entre os pares, dentre outros (BRADASCHIA, 2007).

Para a sociedade produz custos difíceis de medir, relacionados à aposentadoria precoce, tratamentos médicos, dependência de auxílio-doença, dentre outros (BRADASCHIA, 2007).

3.4.9 Prevenção e combate ao assédio moral

De acordo com Freitas (2007) é possível prevenir ou eliminar a ocorrência de assédio nas organizações, desde que haja coragem e vontade das chefias, a partir do reconhecimento da ocorrência e da disposição em apurar, coibir e punir os responsáveis.

A autora entende que é difícil implantar medidas nesse sentido, mesmo porque a impunidade e o descaso estão consolidados, mo entanto, ela acredita que as

organizações “podem construir um mentalidade organizacional em que se tenha claro que todos perdem quando ocorrem assédios” (FREITAS, 2007, p.7).

Heloani (2011, p.52) ao considerar que as consequências do assédio moral não afetam só o assediado, mas se estendem ao ambiente de trabalho, à organização e à sociedade, acredita que as organizações devem propiciar ações de prevenção e combate ao assédio, com envolvimento dos diversos grupos (administrativo, jurídico e psicológico), “na definição e na criação de instrumentos para se lidar com as ocorrências”.

Segundo o autor, a organização deve conscientizar os trabalhadores sobre a gravidade das situações de assédio, divulgando os casos ocorridos. Para isso, sugere várias ações possíveis, dentre elas:

a constituição de um comitê multidisciplinar formado por pessoas que gozem credibilidade dentro da organização (médicos, psicólogos, assistentes sociais, sindicalistas); a discussão das ocorrências deixando clara sua reprovação pelo código de conduta da empresa; a criação de ferramentas para denúncia e apuração, como caixas de sugestões ou plataformas informatizadas para denúncia anônima; a utilização de metodologias lúdicas, como o teatro, para popularização do tema no ambiente de trabalho; o uso de cartilhas e da intranet para mensagens explicativas sobre o tema e indicações de como proceder caso uma pessoa seja vítima ou testemunhe a ocorrência do fenômeno; entre outras possibilidades (HELOANI, 2011, p. 53).

Heloani (2004) defende, ainda, a existência de um espaço público de discussão na organização, com a escuta dos trabalhadores assediados, onde poderão expor seus problemas, angústias e expectativas. Heloani (2011) enfatiza que a escuta humaniza e possibilita melhor compreensão do processo que gerou “o sofrimento psíquico, permitindo superar a dor imposta pelas condições laborais” (p. 53).

No entanto, é preciso também se pensar em novas formas de organizar o trabalho, sendo necessário “intervir nos processos de trabalho que buscam de forma desmedida a produtividade e a lucratividade e pensar em práticas que restituam aquilo que lhes foi capturado: a autonomia, a amizade, o respeito, a ajuda mútua, a generosidade, o reconhecimento ao saber fazer, os laços de camaradagem” (BARRETO; HELOANI, 2015, p. 558)⁷.

⁷ Barreto, Heloani, dentre outros, com objetivo de dar visibilidade ao assédio moral, criaram, em 2011, o site www.assediomoral.org com muitas informações sobre o assunto e inúmeras histórias de assédio documentadas.

Quanto aos indivíduos, Bradaschia (2007) alerta que o isolamento é a pior solução, pois além de não terminar com o assédio pode piorar a situação; a vítima fica mais fragilizada e à mercê do agressor. Por isso, é fundamental recorrer às pessoas na busca de ajuda e suporte para a vítima.

3.5 Relações interpessoais nas organizações

O trabalho é considerado como uma atividade constituinte da identidade, sendo que esta se constrói na relação das pessoas com o trabalho e com o outro além disso o trabalho por ser uma atividade social, não se realiza só por instrumentos, mas também pela interação das pessoas, através da cooperação e da comunicação, interação essa manifesta nas relações interpessoais da organização.

3.5.1 Comportamento organizacional

O comportamento organizacional é um campo de estudos amplo por procurar entender o comportamento humano nas organizações em diversas áreas do conhecimento: Psicologia, Sociologia, Teoria das Organizações, e através de diversas abordagens, entre elas: sociotécnica, dinâmica de grupos, behaviorismo anglo-saxão, gerencialismo e outras.

A Psicologia, na abordagem behaviorista, contribui para a compreensão do comportamento organizacional, considerando que seu objeto de estudo são as interações de organismos e o meio ambiente. De acordo com Lopes e Manolio (2010), essa vertente procura entender o homem e a sua maneira de agir sobre o mundo, produzindo modificações e também sendo modificado pelas consequências de suas ações, nas interações com o meio. As autoras consideram que o comportamento é determinado por:

- seleção filogenética: comportamentos selecionados para a sobrevivência da espécie; são inatos ao homem;
- seleção ontogenética: refere-se aos comportamentos que são aprendidos devido às contingências específicas a cada indivíduo;
- seleção cultural: comportamentos selecionados pela cultura do grupo em que o indivíduo se insere.

Lopes e Manolio (2010) afirmam que os comportamentos são adquiridos e se mantêm através de três processos: instrução (aprendizagem verbal), imitação

(aprendizagem por modelos de comportamento) e seleção pelas consequências (aprendizagem decorrente das consequências após um determinado comportamento).

O comportamento pode ser determinado, ainda, de acordo com a teoria construtivista de Piaget, pela heteronomia ou autonomia, podendo coexistir nos sujeitos adultos, determinando seus julgamentos e ações, com predominância de uma ou de outra. Na heteronomia os valores são pouco conservados, ou seja, em determinados contextos o indivíduo segue alguns valores e em outros não mais os segue, pois a fonte das regras é exterior. Na autonomia, o sentimento de aceitação ou de obrigação para com as normas é interior e se dá pela auto-regulação; fundamenta-se na equidade e nas relações de reciprocidade. Nesse caso, a fonte das regras não está na autoridade, nem na comunidade, mas no próprio indivíduo, quando ele considera os outros além de si. Os valores se conservam independente do contexto ou das pressões sociais (ALMEIDA, 2009).

No atual modelo de gestão, exige-se do trabalhador um comportamento autônomo e flexível. No entanto, segundo Batista e Codo (2002, p. 407), a autonomia é sequestrada do trabalhador, por ser “reguladora no espaço de trabalho [...] visando assegurar um sistema de controle, produzindo impactos perversos”, uma vez que, de acordo com Borsoi (2002), exige-se um ritmo intenso e competição entre os trabalhadores para o alcance das metas. Enriquez (1995, p. 19), teórico da psicossociologia, considera que, na verdade o que as organizações querem é um indivíduo, conformado, adaptável e inovador, ou seja, “teóricamente autônomos, mas na realidade heterônomos”.

A teoria administrativa, ao estudar o comportamento dos indivíduos na organização e nas relações interpessoais ou grupais, incorpora os elementos da área da psicologia. Exemplo disso está na definição de Chiavenato (1981, p. 70), a partir da teoria de campo de Lewin⁸, quando afirma que o “comportamento é resultado da interação entre a pessoa e seu meio ambiente, sendo a pessoa determinada por suas características genéticas e pelas adquiridas na aprendizagem através de seu contato com o meio”; dependem, portanto, de fatores internos e externos.

Chiavenato (1981), reportando-se à Lawler e Hackman (1975), aponta para algumas características genéricas das pessoas que dá a dimensão da complexidade do

⁸ Teoria de campo de Kurt Lewin foi uma das primeiras a ver o comportamento humano como resultado tanto de fatores da pessoa como de fatores do ambiente.
Disponível em: https://pt.wikipedia.org/wiki/Teoria_de_campo_de_Lewin. Acesso em: 28/09/2017.

comportamento humano. O homem é pró-ativo e orientado para objetivos pessoais; o homem é social (a participação em organizações leva ao envolvimento com outras pessoas e grupos favorecendo para determinar a natureza do autoconceito da pessoa); o homem tem necessidades diferentes; o homem percebe e avalia; o homem pensa e escolhe; o homem tem capacidade ilimitada de resposta, sendo capaz de se comportar de todas as maneiras.

Além disso, Chiavenato (1981) afirma que o comportamento pode ser influenciado por três fatores:

- fatores externos: forças externas que atuam sobre o comportamento, tais como as características das organizações, sistemas de recompensas e punição, coesão grupal, etc. Alguns fatores ambientais existentes nas organizações, que podem influenciar o comportamento das pessoas: pressões do chefe, influências dos colegas de trabalho, mudanças na tecnologia, demandas e pressões da família, programas de treinamento e desenvolvimento das organizações, dentre outras;
- fatores diretivos internos: características da personalidade que canalizam o processamento da informação através da exposição à informação, percepção, compreensão até a ação ou comportamento;
- fatores dinâmicos internos: forças motivacionais que ativam e mantêm o processamento e registro da informação. Ocorre nas situações organizacionais em que o indivíduo, devido a sua história pessoal, é capaz de perceber “certos aspectos da situação corrente como potencialmente satisfatórios e outros menos satisfatórios” (CHIAVENATO, 1981, p. 120).

Chanlat (1996b) vai além e defende uma teoria antropológica das organizações, para entender o comportamento humano nas organizações, incluindo na análise, além do nível individual e do nível da organização, também o nível da interação, da sociedade e o nível mundial.

O autor afirma que as organizações ao se preocuparem com a eficácia, o desempenho e a produtividade, consideram os trabalhadores apenas como recursos, objetos que devem apresentar resultados satisfatórios para a organização, o que faz com que, apesar de todas as teorias sobre o comportamento humano, certas dimensões humanas sejam esquecidas: cognitiva e da linguagem; espaço temporal; psíquica e afetiva; simbólica; alteridade e psicopatológica.

Para Chanlat (1996b, p. 27), o ser humano é um ser biopsicossocial, por isso, a antropologia na organização, com caráter interdisciplinar e foco no ser humano, poderia

“restituir a unidade e especificidade ao ser humano destacando todas as dimensões e diversos níveis de análise [...] a fim de perceber melhor a experiência humana exatamente como ela é vivenciada no universo organizacional”.

No nível individual, o comportamento é marcado pela herança biológica, pelos traços de caráter, pela história pessoal e pelas origens socioculturais, o que explica porque alguns indivíduos se comportam diferentemente de outros em situações organizacionais semelhantes: “o conformismo ou a revolta, a aceitação ou a crítica, a resistência ou a autodestruição têm em suas raízes em grande parte no arcabouço biopsicossocial de cada um, ou seja, o eu é indissociável da própria história, experiência e vivências” (CHANLAT, 1996b, p. 35).

No nível da interação o autor afirma que “é na relação com o outro que o ego se constrói” e confere identidade ao indivíduo; o outro pode ser um modelo, quando constitui um objeto de identificação; um objeto de amor ou ódio, uma sustentação ou um adversário, “quando permite a construção de ligações de solidariedade ou de ódio” (CHANLAT, 1996b, p. 36).

Existe nas organizações três tipos de interação que contribuem para construir uma certa ordem organizacional: [1] interação face a face (reuniões, encontros cotidianos, entrevistas entre superiores e subordinados, trocas de informações entre colegas, conversas de corredor, e outras mais; [2] interação ego-massa (greves, desfiles, assembleias, manifestações sindicais, políticas, esportivas e religiosas; [3] interação nós a nós (balizam as origens sociais dos indivíduos: direção superior-base, executivos-operários, masculino-feminino, velhos-jovens) (cf. CHANLAT, 1996b).

Essas interações podem ser formais ou informais e necessitam modos de comunicação, ritos e processos psíquicos, que podem comprometer as relações, tanto em nível interpessoal como intergrupar, ocasionando mal entendidos e conflitos nas organizações (CHANLAT, 1996b).

No nível organizacional, o autor considera a existência de dois subsistemas em que se inscrevem os fenômenos humanos: [1] estrutural e material (asseguram a função de produção de bens ou serviços); [2] representações individuais e coletivas (dão sentido às ações, interpretam, organizam e legitimam as atividades e as relações interpessoais).

As relações de poder fazem a mediação entre esses dois subsistemas e contribuem para a ordem organizacional, que é instável, portadora de tensões, conflitos, ambiguidades e desigualdades, em grau maior ou menor, dependendo da organização.

Essa ordem organizacional pode influenciar os comportamentos humanos observáveis internamente e, também, “as condutas individuais, sobre a natureza, as estruturas socioeconômicas e a cultura, sendo consideradas elementos-chave das sociedades” (CHANLAT, 1996b, p. 41).

No nível da sociedade, a partir do entendimento do ser humano como socializado de determinado meio, só se pode entender comportamento humano nas organizações conhecendo a sociedade na qual as organizações se inserem, uma vez que o processo de socialização

permite amoldar o indivíduo ao seu grupo, ensinar-lhes um conjunto de gestos, de atitudes, de comportamentos que lhe permitirão ao mesmo tempo atuar em conformidade com normas não escritas, ser reconhecido como um membro do grupo e, portanto, distinguir-se das pessoas pertencentes a outros grupos [...] a socialização não apenas marca o indivíduo dando-lhe uma identidade sociocultural, mas codifica igualmente as interações, impregna as organizações de todos os valores que são encontrados no universo social mais amplo [...] (CHANLAT, 1996B, p. 42).

A ordem societal e a mundial, caracterizada pela globalização, também são atravessadas por conflitos, contradições e desigualdades, fenômenos que também são observados nas organizações, evidenciando a complexidade, a transversalidade e a interdisciplinaridade, que só podem ser entendidas através da antropologia das organizações (CHANLAT, 1996Bb).

3.5.2 Percepções

Em relação ao nível individual, Chiavenato (1981) afirma que o comportamento das pessoas se baseia mais em suas percepções do que em fatos objetivos ou motivacionais.

Bowditch e Buono (1992) definem percepção como a maneira pelas quais as mensagens de nossos órgãos dos sentidos são interpretadas “para dar alguma ordem e significado ao nosso meio ambiente” (p. 62).

As percepções são, portanto, inferências ou suposições sobre a motivação do comportamento do outro e, que segundo os autores, são significativas para as interações sociais, pois estão sujeitas a distorção.

Bowditch e Buono (1992) apontam para algumas distorções perceptivas mais frequentes:

- criação de estereótipos: imagens das pessoas com bases em caracterizações;

- “efeito halo”: sobreposição de uma característica do indivíduo sobre as demais;
- criação de expectativas: “profecia auto-realizada” (as pessoas agem como se esperava que agissem); “percepção seletiva” (tirar conclusão antecipada, sobre o comportamento que uma pessoa terá); “projeção” (colocar culpa nos outros pelos problemas surgidos); “defesa perceptiva” (moldar a visão de acordo com a crença pessoal sobre determinada percepção).

Nesses casos, se as expectativas forem negativas, ocorre a distorção perceptiva, tendendo a levar ao conflito interpessoal.

A retaliação é uma forma de comportamento organizacional negativa que se dá no contexto das relações de trabalho e, de acordo com Maia (2010), pode trazer sérios prejuízos ao indivíduo e às organizações, levando a situações de conflito.

A retaliação pode ser definida como “ato ou efeito de revidar com dano igual ao dano recebido” (MENDONÇA; TAMAYO, 2005, p. 146); é decorrente da insatisfação gerada nas relações de troca entre indivíduos e organização em desequilíbrio.

Para os autores, a retaliação assemelha-se à “pena de talião”, punição antiga que deu origem ao ditado popular “olho por olho, dente por dente”, e pode ser manifestada sutil ou explicitamente.

Mendonça e Tamayo (2005, p. 147) entendem que as tendências retaliatórias podem ser desenvolvidas pelo indivíduo, no ambiente de trabalho, posteriormente ao seu ingresso na organização, decorrentes das “normas, regras, leis, condutas sancionadas e valores tanto individuais quanto organizacionais”.

Por ser um comportamento, ressalta-se que a retaliação também é determinada por fatores internos do indivíduo (valores pessoais) e externos (valores organizacionais), a partir da percepção do indivíduo sobre a justiça, fazendo com que o indivíduo, ao receber tratamento injusto, queira retribuir agindo contra o organização ou às pessoas que dela fazem parte (Maia, 2010).

Para a autora, reportando-se à Skarlicki e Folger (1997), a percepção de justiça pode ser de três tipos: distributiva, processual e interacional.

- distributiva: percepção dos indivíduos sobre pagamentos, benefícios e outras retribuições;
- processual: forma como as decisões são tomadas; envolve ética, representatividade, etc.;

- interacional: percepções individuais de justiça no tratamento recebido pelos chefes e tomadores de decisão.

A retaliação pode ainda ser de forma explícita quando envolve ações agressivas e flagrantes, como, por exemplo, a agressão; a forma sutil traduz-se na exposição do outro ao ridículo, através de brincadeiras, na desmoralização de um colega ou causando tumulto ao ambiente (MENDONÇA; TAMAYO, 2005). Estas são as “armas” preferencialmente utilizadas pelo assediador, nos casos de assédio moral, com o objetivo de “destruir” a vítima.

3.5.3 Personalidade

Chiavenato (1981) afirma que, embora as pessoas possam ser vistas como recursos, portadoras de habilidades, capacidades, conhecimentos, motivação, comunicabilidade, elas são portadoras de personalidades. Bowditch e Buono (1992) entendem que cada pessoa tem um modo exclusivo de organizar suas percepções, diferenciando umas das outras. Segundo estes, a personalidade, dentre outros fatores, é determinante para influenciar a percepção.

Nas organizações, o líder deve saber lidar com as diferenças individuais aceitando-as e tratando-as abertamente, através da comunicação, permitindo que se expressem. Caso as diferenças sejam negadas poderá haver distorções e intrigas. Assim é que a forma de lidar com as diferenças será determinante para o relacionamento interpessoal harmonioso ou, tenso e conflitivo, comprometendo o desempenho do grupo. Bowditch e Buono (1992, p. 69) apresentam alguns traços que interagem para a formação de diferentes tipos de personalidade, a saber:

- 1) A personalidade Autoritária, caracterizada pela rigidez, obediência, submissão à autoridade e uma tendência a estereotipar;
- 2) A personalidade Maquiavélica, orientada para a manipulação e o controle, com pouca sensibilidade às necessidades dos outros;
- 3) E a personalidade Existencial, que tende a valorizar a escolha, tentativas de manter uma percepção exata da realidade, e procura compreender as outras pessoas.

Além dos traços de personalidade, Falk (2000, p. 47) afirma que, o desenvolvimento da personalidade sofre três influências:

- 1) Nossos traços físicos e o revestimento biológico, que limitam os modos como somos capazes de nos adaptar ao nosso meio circundante.
- 2) Nossa socialização e a cultura do nosso grupo e sociedade.
- 3) Os diversos eventos vividos, as sensações e outros fatores situacionais que experimentamos.

A interpretação dessas influências é que confere individualidade a cada pessoa. Pode-se dizer, então, que a personalidade adquirida nos primeiros anos de vida se desenvolve “ao longo da vida de uma pessoa, influencia a percepção que ela tem da realidade e do comportamento nas organizações” (FALK, 2000, p. 48), sendo exclusiva a cada indivíduo.

Ligado à personalidade está o autoconceito, composto por quatro fatores que interagem entre si:

- 1) Valores, que tendem a formar a base do caráter de uma pessoa, refletindo as coisas que realmente são importantes na vida, e básicas para alguém como pessoa;
- 2) Crenças, que são as ideias que as pessoas têm do mundo e de como ele funciona;
- 3) Competências, ou as áreas de conhecimento, capacidade e habilidade, que aumentam a eficácia de um indivíduo ao lidar com o mundo;
- 4) Metas pessoais, os objetivos, ou eventos futuros, que perseguimos para satisfazer nossas necessidades básicas (FALK, 2000, p. 48).

Em geral, toda vez que as crenças e valores de uma pessoa forem ameaçados ela tende a reagir defensivamente, podendo culminar em conflitos interpessoais.

3.5.4 Valores

Uma vez que a base do caráter de uma pessoa é formada pelos valores, são feitas algumas considerações para melhor compreensão do seu significado.

Na visão da Psicologia Construtivista, La Taille (2001) afirma que a personalidade é um conjunto de representações de si, constituído por valores positivos ou negativos, podendo, portanto, ser categorizados em bons/maus, certos/errados, etc. Quanto maior for a integração entre os valores maior será a força motivacional para o agir.

Schwartz (2005) tece comentários sobre a natureza dos valores, afirmando que valores são crenças ligadas à emoção e quando são ativados produzem sentimentos positivos ou negativos; valores são um construto motivacional pois se referem a

objetivos desejáveis que as pessoas se esforçam por obter, por exemplo justiça; valores transcendem situações e ações específicas, são objetivos e abstratos, como obediência e honestidade; valores guiam a seleção e avaliação de ações políticas, pessoas e eventos servindo como critério ou padrão; os valores são ordenados pela importância relativa aos demais, de acordo com um sistema ordenado de prioridades.

Os valores e atitudes individuais arraigados no indivíduo são difíceis de mudar, de acordo com Bowditch e Buono (1992), mas as crenças e valores são passíveis de mudanças, através de mudanças nos comportamentos correlatos.

Nessa mesma linha de pensamento, a abordagem evolucionista da sociologia define que “os valores favorecem o aparecimento de comportamentos adaptativos a ambientes variáveis, aumentam a flexibilidade do indivíduo para enfrentar ambientes novos sem a necessidade de especificar uma resposta comportamental para cada situação” (TAMAYO, 2005, p. 17).

4. REVISÃO INTEGRATIVA

4.1 Metodologia

A partir do conceito de metodologia científica de Gil (2008, p. 8), como “o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento”, foi escolhida como técnica a pesquisa bibliográfica, também conhecida como estudo recapitulativo, de acordo com Salvador (1986).

A pesquisa de caráter exploratório e descritiva foi feita na área de Estudos Organizacionais, a partir da leitura de autores da Teoria da Administração e da Psicologia Organizacional, Psicossologia, Psicodinâmica do Trabalho, que refletiram sobre o tema Saúde Mental e Trabalho, Conflitos Interpessoais, Assédio Moral, Poder nas Organizações, tendo sido abordados os seguintes aspectos: ambiente organizacional; comportamento organizacional; relações interpessoais; poder, ética e valores formativos da personalidade; liderança.

Além disso, pelo fato de a pesquisa tratar do tema dos conflitos interpessoais e/ou assédio moral no âmbito da administração pública, procurou-se também contextualizar a administração pública e a cultura organizacional, esta por reforçar os traços típicos da administração, com sua visão de mundo, valores e ritos, manifestos nos comportamentos dos servidores públicos.

Para atender aos objetivos da pesquisa, que consistem em analisar as pesquisas já produzidas sobre a emergência de conflitos interpessoais e/ou assédio moral na administração pública e os impactos na saúde mental dos servidores, optou-se pela abordagem metodológica qualitativa, através da revisão integrativa da literatura, em que os dados dos artigos científicos serão analisados de forma sistematizada e crítica.

A revisão integrativa, embora não se revista dos aspectos que identificam os trabalhos de natureza qualitativa, insere-se nessa abordagem, pois trata-se de uma revisão crítica e, ainda que o pesquisador não tenha o acesso físico às pessoas, a síntese dos estudos primários, possibilitará o aprofundamento do conhecimento sobre o tema e a compreensão do fenômeno (GODOY, 1995).

Cabe aqui fazer distinção entre revisão sistemática da literatura, meta-análise e revisão integrativa da literatura, uma vez esses três termos são habitualmente usados como sinônimos.

Meta-análise, de acordo com Luiz (2002, p. 409), é um método quantitativo útil para combinar resultados de trabalhos publicados com o objetivo de “sintetizar as suas conclusões ou mesmo extrair uma nova conclusão”, através de técnicas estatísticas.

A revisão sistemática da literatura, é considerada por Lopes e Fracolli (2008, p. 772), como um método que “integra conhecimento sobre um tema específico, através de um esforço de classificação para selecionar os trabalhos relevantes, contribuindo para a compreensão dos fenômenos e, podendo facilitar o trabalho dos pesquisadores”, ao sintetizar estudos primários. Diferentemente da meta-análise, a revisão sistemática não combina os dados estatisticamente.

Roman e Friedlander (1998), relatam que a revisão integrativa da literatura como método de pesquisa, teve início no anos 80, nos EUA, na área de enfermagem. Devido às vantagens de sua utilização, passou a ser empregada por outros pesquisadores em diversas áreas.

Soares et al (2014, p. 336) definem revisão integrativa como a reunião de “estudos desenvolvidos mediante diferentes metodologias, permitindo aos revisores sintetizar resultados sem ferir a filiação epistemológica dos estudos empíricos incluídos”. Trata-se de uma revisão crítica que, de acordo com Mendes, Silveira e Galvão (2008, p. 759), possibilita “reunir e sintetizar resultados de pesquisa sobre um delimitado tema ou questão, de maneira sistemática e ordenada, contribuindo para o aprofundamento do conhecimento do tema investigado”, além de permitir que se façam “generalizações precisas sobre fenômenos a partir das informações disponíveis” (MELO, 2010, p. 41).

Mendes, Silveira e Galvão (2008, p. 759) afirmam que para a construção da revisão integrativa, seis etapas devem ser seguidas: [1] identificação do tema e seleção da hipótese; [2] estabelecer critérios de inclusão/exclusão da amostragem obtida na busca; [3] definição das informações a serem extraídas dos estudos selecionados; [4] avaliação dos estudos incluídos na revisão integrativa; [5] interpretação dos resultados; [6] apresentação da revisão do conhecimento.

Silveira (2005) considera que a etapa 3 é a essência da revisão integrativa, pois todas as características que podem ter relevância devem ser sistematicamente examinadas, e para isso o uso de tabelas é o meio mais indicado pois permite a inclusão de grande quantidade de dados, possibilitando assim a análise sistemática, o resumo e a discussão dos principais resultados e conclusões.

O resultado da revisão integrativa, de acordo com Mendes, Silveira e Galvão (2008, p. 759) proporciona aos pesquisadores o acesso rápido aos resultados relevantes de pesquisas sobre um determinado tema.

4.2 Coleta de dados

As questões que nortearam essa revisão integrativa, nos artigos publicados nas bases de dados científicas, que refletem sobre o tema dos conflitos interpessoais e/ou assédio moral no trabalho e as implicações na saúde do servidor, são:

- 1- Os resultados das pesquisas contribuíram para apontar disfunções na gestão organizacional?
- 2- Os resultados das pesquisas contribuíram para detectar os prejuízos à saúde mental do servidor?
- 3- Nas pesquisas, foram apontadas propostas de ações direcionadas à organização para melhoria das condições de trabalho, visando à prevenção e/ou o combate ao assédio moral no trabalho?

Para a coleta de dados foi realizado o levantamento pela internet de artigos publicados nas seguintes bases de dados: Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) através do acesso remoto da Comunidade Acadêmica Federada (CAFe) da UFSCar, uma vez que essa base de dados reúne e disponibiliza às instituições de ensino e pesquisa no Brasil a melhor produção científica internacional, e conta com acervo de 134 bases referenciais; *Scientific Electronic Library Online – Brasil* (SciELO-Br) por abranger uma coleção selecionada de periódicos científicos brasileiros; e *Scientific Periodicals Electronic Library* (SPELL) por ser um sistema de indexação, pesquisa e disponibilização gratuita da produção científica.

A opção pela busca na literatura disponibilizada nas bases de dados deu-se porque as bases contêm um conjunto de dados organizados que permitem ter acesso mais rápido às informações sobre uma gama enorme de assuntos e temas, e facilidade para obtenção das cópias (ALBRECHT; UHIRA, 2000).

A pesquisa, com levantamento de artigos nas bases de dados, teve início no final do 1º semestre de 2017 e conclusão no 2º semestre desse mesmo ano, incluindo a busca dos artigos e aquisição das cópias. Optou-se pela pesquisa de artigos em periódicos porque trazem resultados dos trabalhos científicos mais recentes sobre determinado tema (ALBRECHT; UHIRA, 2000).

Para o levantamento dos artigos na base de dados CAPES, o campo de busca foi por assunto, com a utilização dos descritores em inglês: “*Interperson* conflict**”; “*moral harassment*”; “*public administration*”; “*public organization*”; “*public management*”; “*suffering at work*”; “*mental health*”; “*occupational health*”; “*stress*”.

Aos descritores foram adicionados os operadores booleanos *AND* e *NOT*, bem como sinais de truncamento “*”* e ***, que resultou na seguinte equação de busca:

((*Interpersonal conflict**) OR (“*moral harassment*”)) AND ((“*public administration*”) OR (“*Public organization*”) OR (“*public management*”)) AND ((“*Suffering at work*”) OR (“*occupational health*”) OR (“*mental health*”) OR “*stress*”)). Essa busca resultou em 92 artigos.

Na base de dados da SciELO-Br a busca de artigos foi feita com os descritores em português, e o campo de busca geral em todos índices disponíveis. Os descritores foram combinados da seguinte forma:

((“*conflitos interpessoais*” OR “*assedio moral*”)) AND (“*sofrimento no trabalho*” OR “*saúde mental*” OR “*saúde ocupacional*” OR “*stress*”)) – 22 resultados;

(“*sofrimento psiquico*”) AND ((“*conflitos interpessoais*” OR “*assedio moral*”)) – 1 resultado;

(“*conflitos interpessoais*”) AND (*stress*) – 3 resultados;

(*conflitos interpessoais*) AND (*organização pública*) – 1 resultado;

(“*conflitos interpessoais*”) AND (“*administração pública*”) – nenhum resultado;

(*assedio moral*) AND (*organização pública*) – 3 resultados;

(*assedio moral*) AND (*administração pública*) – 2 resultados;

(*sofrimento no trabalho*) AND (*administração pública*) – 8 resultados;

(“*sofrimento no trabalho*”) AND (“*organização pública*”) – 1 resultado;

(*estresse*) AND (“*administração pública*”) – 2 resultados

No total foram encontrados 43 artigos, sendo considerados apenas 36, porque 7 estavam repetidos, isso porque os descritores foram agrupados de formas diferentes e os artigos apareceram em mais de uma combinação de descritores.

Na base de dados SPELL, por não ter opção de campo de busca por assunto, nem por descritores combinados, a busca foi feita por palavras-chave em português, contidas nos resumos. Os resultados encontrados: *Saúde mental*: 3; *Assédio moral*: 32; *conflitos interpessoais*: 8; *sofrimento no trabalho*: 31; *saúde mental*: 25. Do total de 99 artigos, foram considerados 88 artigos, porque 11 estavam repetidos, sendo 5 na mesma base SPELL, uma vez que a busca foi por palavras-chave e os artigos apareceram em

mais de uma busca. Seis artigos também já haviam sido encontrados na base SciELO-Br; dois deles compuseram a amostra da pesquisa.

Para a seleção da amostra, foram considerados apenas artigos que traziam os resultados de pesquisas realizadas na administração pública no Brasil, no período de 2007 a 2017, no idioma português, e que abordam o tema dos conflitos pessoais e/ou assédio moral, que impliquem em sofrimento no trabalho, ou saúde/doença mental para os servidores públicos.

Foram excluídos para análise os artigos cujas pesquisas se deram em outros contextos que não a administração pública no Brasil, os que não vinculam o tema dos conflitos pessoais e/ou assédio moral ao sofrimento no trabalho, ou aqueles que se referem à saúde/doença mental dos servidores públicos, mas que associam a saúde mental a doenças físicas diversas, e ainda os artigos de pesquisas realizadas no exterior. Foram excluídos também os artigos que remetem aos conflitos ambientais de naturezas diversas; os que se referem à saúde pública em geral; à violência contra mulheres, crianças, adolescentes e idosos, dentre outros temas irrelevantes à pesquisa.

Na base de dados CAPES, após a tradução do título para o português, dos 92 artigos encontrados, foram excluídos 79 artigos, de acordo com o critério de exclusão acima mencionado. Passou-se então à leitura na íntegra de 13 artigos, sendo que nenhum deles atendeu aos critérios de inclusão adotado: 9 pesquisas referentes a equipes de enfermagem ou ambientes hospitalares, mas que não relacionam os problemas de sofrimento no trabalho aos conflitos interpessoais; em geral, o sofrimento no trabalho foi relatado como consequência do ambiente hospitalar permeado pelo sofrimento de pacientes e condições de trabalho extenuantes. Um artigo traçou o perfil epidemiológico do serviço público de Santa Catarina, com base em levantamento de dados de afastamentos de servidores públicos por problemas de saúde, sem relacioná-los a conflitos interpessoais e, dois artigos que trouxeram o tema do sofrimento no trabalho de agentes penitenciários relacionados ao ambiente de violência característico dos sistemas prisionais. A busca na base de dados CAPES não trouxe nenhum resultado que atendesse ao critério de inclusão.

Na base de dados da SciELO-Br, foram encontrados 36 artigos. Desse total foram excluídos 12 artigos, observando o critério de exclusão adotado. Passou-se então à leitura do resumo de 24 artigos e após a leitura, foram excluídos mais 11 artigos, tomando por base o critério de exclusão citado. Os 13 artigos restantes foram lidos na

íntegra e analisados. Destes, apenas 7 artigos atenderam ao critério de inclusão e foram separados para análise.

Na base de dados SPELL, do total de 88 artigos foram excluídos 71, pelo critério de exclusão adotado. Passou-se à leitura de 17 resumos, que resultou na exclusão de mais 13 artigos. Foram lidos na íntegra três artigos, todos do mesmo autor e resultantes de sua dissertação de mestrado. Para a amostra foi selecionado apenas um dos artigos que atendeu ao critério de inclusão; os outros dois, apesar de refletirem sobre o assédio moral no trabalho, não estavam associados às consequências na saúde mental dos servidores.

Como o objetivo da pesquisa era encontrar artigos que trouxessem os resultados de pesquisas realizadas no âmbito da administração pública no Brasil, e tendo sido selecionados apenas 8 artigos para compor a amostra, decidiu-se por fazer também uma pesquisa na Revista de Administração Pública (RAP), dentro do sistema de biblioteca da Fundação Getúlio Vargas, na expectativa de que fosse encontrado um maior número de artigos. A busca foi feita por palavras chave em todos os índices. Com exceção das palavras-chave *estresse*, que apresentou 6 resultados e *conflitos* com 14 resultados, as demais palavras-chave não trouxeram nenhum resultado. Os 20 artigos encontrados foram excluídos pelo critério adotado, sendo que um deles já havia sido selecionado na SciELO-Br e na SPELL.

Assim, a amostra final foi composta por 8 artigos científicos que apresentam os resultados de pesquisas sobre os conflitos interpessoais e/ou assédio moral na organização pública brasileira e os impactos na saúde mental do servidor público.

4.3 Instrumento de coleta de dados

Os artigos foram numerados de acordo com a data de publicação e catalogados em um formulário de coleta de dados, adaptado de Melo (2010) e Silveira (2005), para facilitar o alcance dos objetivos da pesquisa (Apêndice B).

O formulário foi preenchido para cada artigo da amostra, permitindo a obtenção de informações sobre identificação dos artigos e autores, fonte de localização, tipo de revista científica, palavras-chave, objetivos (estes foram descritos exatamente como estavam redigidos no artigo de origem), principais conceitos abordados, delineamento e características da pesquisa; resultados encontrados, conclusões e recomendações para

outras pesquisas ou medidas de prevenção à ocorrência de conflitos e/ou assédio moral, por trazerem danos à saúde do servidor, prejuízo para a organização e à sociedade.

A apresentação dos resultados consistiu na descrição dos resultados, em três etapas. Na primeira etapa foi feita a descrição de todos os dados constantes do formulário (apêndice B) que deram origem a tabelas com informações relevantes que favoreceram o detalhamento de cada estudo.

Na segunda etapa, com base nas informações contidas nas tabelas, houve a descrição, segundo os artigos investigados, dos seguintes tópicos: [1] identificação dos autores, titulação e atuação profissional; [2] distribuição dos artigos pelo ano de publicação, local de desenvolvimento dos estudos, instituições de atuação dos autores, periódicos e área de conhecimento científico; [3] identificação da derivação dos estudos, palavras-chave dos artigos e principais conceitos teóricos revisados pelos autores; [4] delineamento das pesquisas, instrumento de coleta de dados e categoria profissional pesquisada; [5] recomendações ; [6] resultados das pesquisas agrupados em 3 (três) categorias: prazer e sofrimento no trabalho, assédio moral no trabalho, estresse no trabalho.

Na terceira etapa, foi realizada a discussão dos resultados com análise crítica das publicações que compuseram a amostra da revisão integrativa sobre a emergência de conflitos interpessoais e/ou assédio moral na administração pública do Brasil e as implicações na saúde mental do servidor.

5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A revisão integrativa contou com 8 artigos catalogados no Anexo I, visando a evidenciar as concepções de conflito, assédio moral no trabalho, saúde mental e trabalho; as estratégias de enfrentamento propostas diante dos agravos à saúde mental dos servidores; a metodologia utilizada; as lacunas e/ou limitações do estudo, e as recomendações dos autores à organização e aos aspectos que podem ser mais explorados em futuras pesquisas.

Quadro 2 - Distribuição das publicações sobre a emergência de conflitos interpessoais e/ou assédio moral na administração pública do Brasil e as implicações na saúde mental do servidor, segundo bases de dados, títulos, autores, titulação e atuação profissional dos autores

nº do artigo	Base de Dados	Título	Autores	Titulação dos autores	Atuação Profissional
1	SCIELO	Estresse ocupacional na administração pública brasileira: quais os fatores impactantes?	Balassiano M, Tavares E, Pimenta RC	PhD Doutorado Doutorado	Docente Docente Pesquisador
2	SCIELO	Prevenção e combate ao assédio moral entre servidores públicos do estado do Ceará	Câmara RA, Maciel RH, Gonçalves RC	Mestrado Doutorado Doutorado	Não informado Docente Pesquisadora
3	SPELL	Assédio Moral no Trabalho: Consequências identificadas por servidores docentes e técnico-administrativos em uma Universidade Federal Brasileira	Nunes TS, Tolfo SR	Doutorado Doutorado	Pesquisador Docente
4	SCIELO SPELL	Vivências de prazer-sofrimento no trabalho do professor universitário: um estudo de caso	Vilela EF, Garcia FC, Vieira A	Mestrado Pós doutorado Pós doutorado	Não informado Docente Docente
5	SCIELO	Somos sobreviventes: vivências de servidores públicos de uma instituição de seguridade social diante dos novos modos de gestão e precarização do trabalho na reforma gerencial do serviço público	Traesel ES, Merlo ARC	Doutorado Doutorado	Docente Docente/Médico
6	SCIELO	A organização do trabalho docente e ocorrência de assédio moral no ensino público superior de enfermagem	Valente GS, Sequeira CAC	Doutorado Doutorado	Docente/Enfermeira Docente/Enfermeiro
7	SCIELO SPELL	Assédio moral no trabalho e suas consequências: estudo de caso em instituição federal de ensino superior	Guimarães CA, Cançado VL, Lima RJC	Mestrado Pós doutorado Doutorado	Não informado Docente Docente
8	SCIELO	O sentido da relação trabalho e saúde para os assistentes em administração de uma Universidade Pública Federal do Estado de Minas Gerais	Faria RM, Leite ICG, Silva GA	Mestrado Pós doutorado Pós doutorado	Coord. Saúde Docente Docente

Fonte: Adaptado de Melo, 2010. Elaboração própria, 2017.

No quadro 2, os artigos encontram-se agrupados segundo a base de dados, constando o título dos artigos e os autores com a respectiva a titulação.

Em relação à base de dados, sete artigos foram publicados na base SciELO –Br (1; 2; 5; 6; 8); dois artigos além da SciELO-Br, também foram publicados na base SPELL (4; 7) e apenas um artigo (3) foi publicado somente na base SPELL.

A titulação apresentada no quadro 2 refere-se ao último título do autor, pesquisado no site Escavador. Quatro autores são mestres, treze são doutores e seis possuem pós-doutorado, o que evidencia a qualificação deles, permitindo auferir confiabilidade quanto ao rigor metodológico das pesquisas.

Quanto à atuação profissional 14 autores são docentes, sendo que um deles é também médico; dois são enfermeiros; 3 são pesquisadores; 1 é técnico-administrativo e coordenador da Saúde em uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES); 3 não informam atuação profissional (desses três, dois trabalhos são derivados de dissertação de mestrado).

Quadro 3 - Distribuição das publicações sobre a emergência de conflitos interpessoais e/ou assédio moral na administração pública do Brasil e as implicações na saúde mental do servidor, por ano da publicação, Estado e Instituição sede do estudo, periódico e tipo de revista científica

nº do artigo	Ano de publicação	local de publicação	Instituições de atuação dos autores	local de desenvolvimento dos estudos	Periódico	Tipo de revista científica
1	2011	Rio de Janeiro RJ	PUC/Rio EBAPE/FGV EBAPE/FGV	Rio de Janeiro/RJ	Revista da Administração Pública (RAP)	Administração Pública
2	2012	São Paulo SP	não Informado UNIFOR UNIFOR	Ceará	Revista Brasileira de Saúde Ocupacional (RBSO)	Saúde e Segurança do Trabalho
3	2012	Florianópolis SC	UFSC UFSC	Região sul do Brasil	Revista Gestão Universitária América Latina (RGUAL)	Gestão Univesitária e Educação Superior AL
4	2013	Porto Alegre RS	não Informado UFMG UFMG	Belo Horizonte/MG	Revista Eletrônica de Administração (REA)	Administração
5	2014	São Paulo SP	UFF/PUCG UFRGS	não informado	Cadernos de Psicologia Social do Trabalho (CPST)	Psicologia do Trabalho e Processos Organizacionais
6	2015	Portugal	UFF / RJ ESEP / Portugal	Bases de dados	Revista Portuguesa de Enfermagem de Saúde Mental (RPESM)	Enfermagem em Saúde Mental e Psiquiatria
7	2016	São Paulo SP	não informado FPL/MG FPL/MG	não informado	Revista da Administração (RAE)	Administração
8	2017	Rio de Janeiro RJ	UFJF UFJF UFJF	Minas Gerais	Physis Revista da Saúde Coletiva (PyRSC)	Saúde Coletiva

Fonte: Adaptado de Melo, 2010. Elaboração própria, 2017.

No quadro 3 a distribuição dos artigos foi feita por ano de publicação, tendo sido numerados por este critério, do mais antigo para o atual. Constam ainda as instituições de atuação dos autores, o local de desenvolvimento dos estudos, o periódico e tipo de revista científica.

O recorte temporal para a presente pesquisa compreendeu o período entre os anos de 2007 e 2017. Observa-se que entre 2007 a 2010 não foram localizadas publicações sobre a emergência de conflitos interpessoais e/ou assédio moral na administração pública do Brasil e implicações na saúde mental do servidor. De 2011 a 2017 houve a publicação de apenas 1 artigo por ano, exceto o ano de 2012 que aparece com duas publicações.

Esse resultado é considerado incipiente uma vez que na administração pública há maior incidência de assédio moral do que nas empresas privadas, de acordo com Hirigoyen (2002, apud Corrêa e Carrieri, 2004) e, durante o processo de busca nas bases de dados havia uma grande quantidade de publicações sobre assédio moral em empresas privadas.

Em relação aos periódicos, dos 8 artigos publicados, 7 foram em língua portuguesa e 1 foi publicado apenas em inglês e espanhol (6). Este artigo também foi o único cujo periódico é de publicação internacional (Portugal), embora a pesquisa se reporte ao Brasil; os demais são de publicação nacional. As sedes desses periódicos estão distribuídas na região sudeste (3 em São Paulo, 2 no Rio de Janeiro) e sul (1 em Florianópolis e 1 no Rio Grande do Sul).

Em relação ao local de desenvolvimento dos estudos: 3 deles são na região sudeste, sendo 1 no Rio de Janeiro e 2 em Minas Gerais; 1 na região sul (local não informado, provavelmente em Santa Catarina por ser a instituição de atuação dos autores); 1 na região nordeste (Ceará); 2 não informaram o local; e 1 estudo foi revisão bibliográfica. As regiões norte e centro-oeste não aparecem nos estudos selecionados.

Quanto à instituição sede dos estudos e instituição de atuação dos autores, 5 são da região sudeste, sendo 3 em Minas Gerais e 2 no Rio de Janeiro, 1 na região nordeste (Ceará), 2 na região sul, sendo 1 em Santa Catarina e 1 no Rio Grande do Sul. O que mais chamou a atenção foi o fato de não aparecer no resultado da busca nenhum estudo feito no estado de São Paulo, ou ainda que tenha a instituição sede dos estudos e instituição de atuação profissional dos autores no estado de São Paulo, estado onde se concentra o maior número de universidades públicas, dentre elas FGV e UNICAMP. O SEMESP (2015), divulgou o mapa de ensino superior no Brasil, mostrando que em

2013, 90 instituições de ensino superior (IES), dentre as 301 IES públicas no Brasil, estavam distribuídas no Estado de São Paulo, o que correspondente a 29,9%. No relatório de 2016 do SEMESP, que apresenta a situação do ensino superior no Brasil do ano de 2014, não consta a distribuição das IES por estado, por isso foi utilizado o de 2015.

Observa-se ainda, que em relação ao tipo de revista científica, 4 artigos são publicações na área de administração, 2 são da área de saúde, 1 de psicologia do trabalho e 1 de enfermagem em Saúde Mental. Os dados mostram que as publicações na área de administração têm se voltado à questão dos conflitos interpessoais e/ou assédio moral na administração pública, e implicações na saúde mental do servidor.

No quadro 4 os artigos foram distribuídos pela derivação dos estudos, as palavras-chaves dos artigos e os principais conceitos abordados na revisão da literatura realizado pelos autores dos artigos.

Dos 8 artigos analisados, 3 são derivados de dissertação de mestrado (3, 4 e 7); 2 de tese de doutorado (5 e 8); 1 refere-se à avaliação da implantação de comissão setorial de combate ao assédio moral, na administração pública do estado do Ceará (2); 1 faz parte do desenvolvimento de um projeto de saúde mental dos docentes do ensino superior (6) e 1 não informou a origem (1). Portanto, a maioria dos artigos deriva-se de dissertações e teses, o que leva a crer que os pesquisadores estão empenhados em divulgar os trabalhos desenvolvidos nos programas de pós-graduação, contribuindo para a construção do conhecimento científico referente ao tema dos conflitos interpessoais e/ou assédio moral na administração pública e os impactos na saúde mental do servidor.

Em relação às palavras-chave, administração pública (universidade, instituição pública de ensino superior, setor público) foram usadas em 5 artigos; assédio moral em 3 artigos; violência em 1 artigo; saúde do trabalhador (adoecimento) em 3 artigos; estresse ocupacional em 1 artigo; prazer e sofrimento / PDT em 3 artigos; ambiente de trabalho e condições do trabalho em 2 artigos; consequências/efeitos do assédio moral em 1 artigo; professor/servidor público em 2 artigos.

Na revisão da literatura feita pelos autores dos artigos, a área de conhecimento predominante foi a Psicodinâmica do trabalho, reportada em 5 artigos. Os conceitos que apareceram com maior frequência nos estudos foram Assédio Moral (4); o conceito de estresse ocupacional foi revisado em um estudo e o de administração pública em dois. O conceito de conflitos interpessoais não foi descrito em nenhum trabalho de forma

específica, mas foi mencionado em todos os artigos, o que evidencia que o conflito interpessoal não é causa primordial do sofrimento no trabalho. Em alguns estudos também foram mencionados aspectos da cultura organizacional específica da Administração Pública, ambientes de trabalho e outros.

Quadro 4 - Derivação do estudo, apresentação das palavras-chave, e conceitos apresentados na revisão da literatura, nas publicações sobre a emergência de conflitos interpessoais e/ou assédio moral na administração pública do Brasil e as implicações na saúde mental do servidor

nº do artigo	Derivação do estudo	Palavras-chave	Conceitos
1	não mencionado	estresse ocupacional; administração pública; modelo de equações estruturais	Estresse ocupacional (Cooper e Marshall, 1976; Paschoal e Tamayo, 2004) - Psicodinâmica do trabalho (PDT) - Dejours, 1992,1996
2	Avaliação de programa de combate ao AMT	assédio moral; administração pública; saúde do trabalhador; ambiente de trabalho	Assédio Moral no Trabalho (AMT) - Barreto, 2003; Caran et al (2010; Batalha, 2009; Altman, 2009
3	Dissertação	assédio moral; assédio moral no trabalho; assédio moral em universidade; consequências do assédio moral; efeitos do assédio moral	AMT (Leymann, 1990/1996; Freitas, Heloani e Barreto, 2008; Hirigoyen, 2006)
4	Dissertação	prazer; sofrimento; professor; adoecimento; universidade	PDT (Dejours, 1987/2007; Oliveira, 2006; Freitas, 2007; Guimarães, 2005; Mendes et al, 2006; Mancebo, 2007)
5	Tese	servidor público; reforma gerencial; psicodinâmica do trabalho	Administração Pública (Carneiro, 2006; Paes de Paula, 2012; PDT (Dejours, 2011; Melo e Mendes, 2009)
6	Projeto "Saúde Mental positiva dos docentes do ensino superior"	violência; fatores de risco; riscos ocupacionais	AMT - Caran, 2007; Simm, 2008; Dejours (2011), Salvador, 2002
7	Dissertação	assédio moral; gestão de pessoas; administração de recursos humanos; instituição federal de ensino superior	AMT (Leyman, 1996; Alkimin, 2012; Hirigoyen, 2011; Barreto, 2006; Freitas, 2001; Heloani, 2203/2005)
8	Tese	saúde do trabalhador; setor público; condições de trabalho	PDT (Dejours, 2011; Mancebo, 2013; Coutinho et al, 2008; Codo, 2002; Laurell e Noriega, 1989; Carneiro, 2006)

Fonte: Adaptado de Melo, 2010. Elaboração própria, 2017.

Cinco artigos revisaram a literatura sobre Psicodinâmica do Trabalho, de Dejours. Sobre Assédio Moral no Trabalho, os autores mais referenciados foram Hirigoyen, Heloani, Freitas e Barreto, dentre outros. Para o estresse ocupacional o

referencial foi Cooper e Marshall; Paschoal e Tamayo. Para a Administração Pública, Carneiro e Paes de Paula, conforme apresentado no quadro 4.

Pela análise observou-se que em todos os artigos, o desenvolvimento das pesquisas estava coerente com os referenciais teóricos estudados.

O quadro 5 apresenta a metodologia, com o delineamento de estudos, o instrumento de coleta de dados e a categoria profissional pesquisada.

Quadro 5 - Delineamento das pesquisas e instrumento de coleta de dados, categoria profissional pesquisada, nas publicações sobre a emergência de conflitos interpessoais e/ou assédio moral na administração pública do Brasil e as implicações na saúde mental do servidor

nº do artigo	Delineamento dos estudos	Instrumento de coleta de dados	Categoria profissional pesquisada
1	Quantitativa / Exploratória	Questionário com duas sessões: 1- Questões fechadas; 2- Itens binários	Servidores públicos filiados ao Sindicato dos Trabalhadores do Serviço Público Federal
2	Qualitativa / estudo de caso	1- análise documental; 2- entrevistas semi-estruturadas	Servidores públicos estaduais
3	Quanti/Qualitativa / estudo de caso	1- Questionário com questões fechadas; 2- perguntas abertas	Servidores docentes e técnico-administrativos de IFES
4	Quanti / Qualitativa / estudo de caso	1- Questionário prazer-sofrimento no trabalho (EIPST); 2- entrevistas semi-estruturadas	Servidores docentes de IES
5	Qualitativo / pesquisa-ação	Escuta coletiva Metodologia PDT	Servidores públicos federais de gerência regional do INSS
6	Qualitativo	Revisão Bibliográfica	Docentes enfermeiros de Instituição Pública de Ensino Superior
7	Qualitativo / estudo de caso	1- Análise documental; 2- entrevista com perguntas abertas	Servidor público federal - técnico-administrativo de IFES
8	Qualitativo	Grupo focal: Questões abertas	Servidores técnico-administrativos de IFES

Fonte: Adaptado de Melo, 2010. Elaboração própria, 2017.

Quanto ao delineamento de estudos, observam-se 5 pesquisas qualitativas, 2 quanti-qualitativas e 1 quantitativa (esta utilizou métodos estatísticos para o tratamento dos dados). As pesquisas foram identificadas pelos autores como estudo de caso (5), pesquisa ação (1), revisão bibliográfica (1) e exploratória (1).

Em relação ao instrumento de coleta de dados, 2 estudos utilizaram questionários, sendo 1 com questões fechadas, e outro com questões fechadas e abertas; 3 estudos utilizaram dois instrumentos de coleta de dados: 1 estudo utilizou questionário

com questões fechadas e entrevistas semi-estruturadas; 2 estudos utilizaram análise documental e entrevistas semi-estruturadas; 1 estudo aplicou a técnica de escuta coletiva; 1 estudo utilizou a técnica de grupo focal e 1 estudo fez revisão bibliográfica.

Apenas uma pesquisa utilizou métodos estatísticos para análise dos dados, procurando estabelecer a relação entre as variáveis e determinando a força da relação entre elas.

O enfoque qualitativo dado a sete artigos denota o interesse com o elemento humano, fundamental nas organizações, conforme observado por Gil (2008) e, que de acordo com Minayo (2006 apud Melo, 2010, p. 52), “visa à compreensão do universo de crenças, valores e significados da vivência humana”, sob o ponto de vista daqueles que vivenciam o fenômeno estudado.

Mesmo nas pesquisas em que foram utilizados os questionários como instrumento de coleta de dados houve a integração com métodos qualitativos, através de entrevistas semi-estruturadas, que possibilitou apreender a percepção dos servidores pesquisados a respeito das vivências de prazer e sofrimento no trabalho e da ocorrência de assédio moral. Duas pesquisas utilizaram a técnica de grupo focal e de escuta coletiva, consonante com a Psicodinâmica do Trabalho, que atribui importância à escuta dos trabalhadores na exposição de seus problemas, angústias e expectativas, humanizando as relações e possibilitando melhor compreensão do processo causador do sofrimento psíquico, superando dessa forma a dor imposta pelas condições do trabalho (HELOANI, 2011).

Em relação à categoria profissional pesquisada, 2 estudos foram realizados com funcionários da administração pública, sendo 1 federal e 1 estadual; 6 estudos fizeram a pesquisa em IES, sendo 3 realizados com docentes (1 federal, 1 estadual e 1 estudo realizou a pesquisa com docentes-enfermeiros de instituição pública de ensino); 2 estudos fizeram a pesquisa com servidores técnico-administrativos (1 federal e 1 estadual); 1 estudo fez a pesquisa com docentes e técnico-administrativos da esfera federal.

Portanto, em relação ao tema dos conflitos interpessoais e/ou assédio moral na administração pública e consequências para a saúde mental do servidor, docente foi a categoria mais contemplada pelos pesquisadores (4), seguida da categoria técnicos-administrativos (3), e por último funcionários públicos da administração direta (2).

Esse interesse maior pela categoria docentes pode estar associado “aos aspectos institucionais (gestão educacional heterônoma; precarização e intensificação do

trabalho) e psicossociais (não reconhecimento no trabalho; conflitos identitários; competitividade nas relações)”, decorrentes da Reforma Gerencial e da política educacional, que provocam sofrimento no trabalho e afetam a saúde física e mental dos docentes (SILVA; HELOANI, 2009, p. 207).

O baixo interesse pelas atividades administrativas pode estar relacionado à invisibilidade dos servidores que executam atividades meio, conforme apontado por CODO (2002a). Nenhum artigo fez a pesquisa indicando fatores correlacionais, tais como idade, sexo, escolaridade, dentre outras. Na única pesquisa que foi realizada com duas categorias: docente e técnico-administrativo, também não foi apresentado o resultado correlacional entre as duas categorias.

Quadro 6 - Recomendações sugeridas nas publicações sobre a emergência de conflitos interpessoais e/ou assédio moral na administração pública do Brasil e as implicações na saúde mental do servidor

nº do artigo	Recomendações
1	1- Diretriz preliminar para ações gerenciais voltadas à minimização das consequências do estresse ocupacional no setor público (aumento dos custos previdenciários decorrentes do absenteísmo e afastamentos por problemas de saúde; redução do desempenho e da qualidade de trabalho do servidor). 2- Estudos futuros que considerem outras variáveis não associadas ao estresse; pesquisas futuras poderão incorporar variáveis psicológicas, relacionadas à personalidade do indivíduo que possam potencializar o estresse nesse modelo. Identificação de fatores externos que possam influenciar os sintomas de estresse fisiológico permitiria um mapeamento melhor.
2	1- Apesar das dificuldades encontradas, esse tipo de intervenção pode contribuir para a melhoria da saúde do servidor e para uma ação mais significativa na melhoria das condições de trabalho no serviço público não só do Estado do Ceará mais de outras instituições públicas, quanto à prevenção do assédio moral. 2- Futuras investigações devem considerar a comparação dos resultados de implantação de várias CS e agregar dados objetivos para avaliação da eficácia das intervenções, tais como número de denúncias, casos de assédio confirmados, processos administrativos julgados, dentre outros.
3	A organização deve reconhecer a existência do assédio moral e adotar medidas de prevenção e combate ao assédio moral.
4	1- À IES pesquisada: necessidade da transparência ao processo de contratação de professores, através de concursos públicos, e a importância de se implementar uma política de valorização salarial e social da profissão docente, bem como a prevenção dos riscos de adoecimento relacionados ao trabalho. 2- Ao Governo, a implementação de políticas públicas que valorizem o trabalho docente como condição implícita para a manutenção do ensino superior público de qualidade. Construção coletiva de indicadores de desempenho. 3- Sugere realização de estudos comparativos entre organizações públicas e privadas de ensino, entre gêneros e entre professores de áreas de ensino com diferenças em relação ao prestígio social da profissão.
5	Sugere aprofundamento de pesquisas sobre as condições laborais da administração pública, buscando práticas de gestão que promovam ambiente de trabalho mais saudável, onde prevaleçam relações simétricas geradoras de realização e emancipação e não de servidão e submissão.
6	1- Realização de estudos mais aprofundados; 2- organizações devem investir em uma cultura estratégica de desenvolvimento humano e fortalecer e oficializar leis específicas, para diminuir a chance de surgirem comportamentos isolados e negativos que propiciam o AMT no Ensino público superior brasileiro.
7	Não apresentou recomendações.
8	A gestão da universidade pública deve desenvolver ambientes de trabalho saudáveis e estimulantes. Melhoria dos processos de trabalho, com participação de todos

Fonte: Adaptado de Melo, 2010. Elaboração própria, 2017.

No quadro 6, observa-se que apenas um artigo (7) não fez recomendações. Em 6 artigos foram feitas recomendações para a organização; a maioria sugere melhoria nos processos organizacionais, sem fazer porém recomendações específicas. Em 4 artigos houve propostas também para o desenvolvimento de novas pesquisas. Em um artigo a recomendação feita foi ao governo, para implementação de políticas públicas para a carreira do docente e medidas eficazes de avaliação de desempenho.

Quadro 7 - Principais resultados por categoria nas publicações sobre a emergência de conflitos interpessoais e/ou assédio moral na administração pública do Brasil e as implicações na saúde mental do servidor

nº do artigo	Resultados	Categoria
4	Os docentes da IES apresentam vivências moderadas de sofrimento no trabalho, com predomínio das vivências de prazer. O espaço de trabalho é permeado por relações de poder e dominação. A precarização do trabalho dos docentes provoca sobrecarga de trabalho, estresse e adoecimento.	PRAZER/SOFRIMENTO NO TRABALHO
8	Elementos que interferem na relação trabalho e saúde dos técnicos-administrativos da IFES: conflitos interpessoais, processo de trabalho fragmentado e descomprometimento diferenciado dos servidores, que levam ao sofrimento e adoecimento. A despeito disso ele se reconhece no processo de trabalho e no outro, pela função social da universidade.	
2	Foram identificados aspectos positivos e deficiências na avaliação de intervenção no combate ao assédio moral. As relações sociais refletiram a cultura organizacional específica da administração pública e a transformação do trabalho do funcionalismo com a reforma gerencial como base da ocorrência do assédio moral no trabalho e consequências na saúde mental do servidor.	ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO
3	As consequências do assédio moral no trabalho repercutem severamente na saúde física e psíquica, no desempenho das atividades e na vida pessoal dos servidores da IES; trazem consequências também para a organização.	
5	Os servidores públicos denunciam a violência e o assédio organizacional, devido a intensificação do trabalho, técnicas de controle do tempo e do espaço. A competição acirrada corrói os laços afetivos. Gera inimizades e conflitos, expondo os servidores ao desgaste mental e consequentes abalos na sua saúde física e psíquica.	
6	A ocorrência do assédio moral no trabalho do enfermeiro-docente deve-se a situações de trabalho caracterizadas por conflito, falta de interesse, constantes mudanças e a falta de controle das tarefas, podendo causar transtornos mentais e de comportamento	
7	A ocorrência do assédio moral no trabalho do servidor da IFES refere-se a práticas e ações ilícitas, que constitui uma maneira de controlar, dominar e aniquilar a psique do indivíduo, com impactos na vida pessoal e profissional, comprometimento da saúde física e emocional, além de ter impactos na organização e à sociedade em geral.	
1	No funcionalismo público federal foram identificadas relações entre três fatores ambientais (emocional, social e mobilidade) e duas formas de estresse (psicológico e fisiológico). Foram confirmados como estressores organizacionais fatores intrínsecos ao trabalho e relacionados ao papel do indivíduo na organização	ESTRESSE OCUPACIONAL

Fonte: Adaptado de Melo, 2010. Elaboração própria, 2017.

No quadro 7 são apresentados os principais resultados dos estudos, que foram classificados em 3 categorias: prazer e sofrimento no trabalho (2 artigos); assédio moral no trabalho (5 artigos) e estresse (1 artigo), de acordo com o enfoque abordado pelos autores e objetivos das pesquisas. No próximo tópico serão analisados mais detalhadamente.

Quanto aos objetivos dos artigos, todos foram descritos de maneira clara, facilitando o entendimento do estudo proposto.

5.1 Prazer e sofrimento no trabalho

Artigo estudado: 04	
Título do artigo	Vivências de prazer-sofrimento no trabalho do professor universitário: um estudo de caso
Fonte	Revista Eletrônica de Administração (REA)
Autores	Vilela EF, Garcia FC, Vieira A
Ano publicação	2013
Objetivo	Analisar as percepções de prazer-sofrimento dos docentes no exercício da profissão
Percurso Metodológico	Pesquisa quanti / qualitativa / estudo de caso, em duas etapas: 1ª- questionário enviado por email a 52 professores de pedagogia, com utilização da Escala de Indicadores de Prazer-sofrimento no trabalho (EIPST) e analisado por técnicas de estatística descritiva, média, desvio-padrão e teste "t" de diferença das médias e tratados pelo sistema SPSS; 2ª- entrevistas semi-estruturadas, respondidas por email e analisadas pela técnica de análise de conteúdo de Bardin (1974).
Resultados	Os dados quantitativos revelam 4 fatores que influenciam a percepção de prazer e sofrimento no trabalho docente: 1- Fator realização profissional-média de 4,12, sendo os itens mais positivos: orgulho pela profissão (5,04) e identificação com suas atividades (4,88) e os mais negativos: valorização (2,79) e reconhecimento (2,87). 2- Fator liberdade de expressão teve média de 4,16, sendo os itens com maiores médias: liberdade para usar criatividade (4,71) e liberdade para falar do trabalho com os colegas (4,48); menores médias: liberdade para negociar com a chefia (3,67) e cooperação com os colegas (3,94). 3- Fator esgotamento profissional: média de 2,72; destaca a percepção de vivência de sofrimento moderado nos itens sobrecarga (3,38), esgotamento emocional (3,15) e estresse (3,12). 4- Fator falta de reconhecimento: média 2,39; itens que contribuem para a percepção de vivência de sofrimento moderado do trabalho docente são: indignação (3,42) e desvalorização (2,87); os itens com menor pontuação foram inutilidade (1,35) e discriminação (1,71). A análise das entrevistas confirmam os dados quantitativos, destacando-se que a carreira acadêmica, pela articulação entre ensino e pesquisa, é considerada como fonte de autorrealização. Ficou evidenciada a existência de grupos que se articulam pela disputa de poder (minoria) e, em consequência, ocorrem conflitos que abalam a confiança entre colegas.
Conclusão	Os docentes apresentam vivências moderadas de sofrimento no trabalho, com predomínio de vivências de prazer. O espaço de trabalho é permeado por relações de poder e dominação entre professores efetivos, efetivados e designados. Revelou o mal-estar devido à precarização do trabalho dos docentes, em função da intensificação da atividade docente (pesquisa, extensão, cargos administrativos, publicações científicas), provocando sobrecarga de trabalho, estresse e adoecimento. Quanto aos sintomas físicos e psicossociais relacionados ao trabalho, os dados revelam a necessidade do uso de estratégias defensivas para lidar com o esgotamento emocional e o estresse gerado pelas situações do contexto de trabalho, sendo as mais utilizadas: compensação; racionalização; negação do sofrimento.
Lacunas/limitações	A aplicação apenas da escala EIPST, uma das que compõem o ITRA, limitou o estudo. A Psicodinâmica do Trabalho aplicada à gestão da organização do trabalho e às ações e políticas públicas de prevenção de doenças mentais ocupacionais, tem lacunas quanto ao estabelecimento do nexos causal entre trabalho e saúde mental.
Recomendações	À IES pesquisada: necessidade da transparência ao processo de contratação de professores; implementação de política de valorização salarial e social da profissão docente; prevenção dos riscos de adoecimento relacionados ao trabalho. Ao Governo, a implementação de políticas públicas que valorizem o trabalho docente; construção coletiva de indicadores de desempenho. Sugere realização de estudos comparativos entre organizações públicas e privadas de ensino, entre gêneros e entre professores de áreas de ensino com diferenças em relação ao prestígio social da profissão.

Artigo estudado: 08	
Título do artigo	O sentido da relação trabalho e saúde para os assistentes em administração de uma Universidade Pública Federal do Estado de Minas Gerais
Fonte	Physis Revista da Saúde Coletiva (PyRSC)
Autores	Faria RM, Leite ICG, Silva GA
Ano publicação	2017
Objetivo	Analisar o sentido da relação trabalho e saúde para os assistentes em administração de uma instituição pública de ensino superior no Estado de Minas Gerais.
Percurso Metodológico	Pesquisa qualitativa / grupo focal. Reuniu 53 servidores técnico-administrativos(TA), tendo em média 5 participantes por grupo, num total de 11 reuniões. As informações coletadas nas reuniões foram analisadas pela técnica de análise de conteúdo de Bardin (2011).
Resultados	As categorias utilizadas para a pesquisa possibilitaram identificar elementos que interferem na relação trabalho e saúde. Percebeu-se pelas experiências, que os sentimentos oscilam entre sofrimento, quando associado a experiências marcadas pela indiferença (falta de escuta, desvalorização e desmotivação) e pelo prazer quando associado a qualidade de vida e bem-estar no trabalho. Os elementos que potencializam o sentido da relação de trabalho e saúde para o grupo: 1- relações interpessoais : este tema trouxe percepções diferenciadas: podem provocar adoecimento, quando da existência de conflitos interpessoais, ou favorecer aprendizado se o ambiente for cooperativo; 2- gestão participativa como fonte de saúde: embora a cultura organizacional da universidade pública seja politicamente participativa com eleições de reitores e vice-reitores, que envolve a participação dos três segmentos (docentes, técnico-administrativos e alunos), em relação ao processo de trabalho há uma fragmentação da ação do servidor pois ele deve exercer as atividades inerentes ao seu cargo, enquanto as decisões vem da hierarquia superior; 3- engajamento, reconhecimento e pertencimento ao trabalho : os relatos evidenciaram a importância desses elementos para a saúde dos servidores, no entanto ele nem sempre é reconhecido. De um lado tem a imagem negativa construída socialmente de que o funcionário público é privilegiado e não trabalha e isto causa um desencantamento; por outro lado há um mal-estar gerado no ambiente de trabalho, por haver comprometimentos diferenciados.
Conclusão	Os resultados apontam que, a despeito dos conflitos interpessoais, do processo de trabalho fragmentado e do descomprometimento diferenciado dos servidores, eles se reconhecem no processo de trabalho e no do outro (colega, chefia ou usuário), pela função social da universidade. No entanto, o engajamento às vezes fica comprometido pela limitação de sua ação, trazendo sentimento de impotência que leva ao sofrimento.
Lacunas/limitações	Não relata lacunas
Recomendações	A gestão da universidade pública deve desenvolver ambientes de trabalho saudáveis e estimulantes e melhoria dos processos de trabalho, com participação de todos.

O trabalho tem lugar de destaque na sociedade e é considerado como uma atividade que pode gerar prazer ou sofrimento ao trabalhador, dependendo da organização de trabalho em que o indivíduo se insere.

Para Morin (2001) o trabalho tem sentido quando é realizado de maneira eficiente, beneficia outras pessoas, permite aprendizado, realização, superação e é fonte de relações humanas satisfatórias.

Os artigos 4 e 8 investigaram o sentido do trabalho e as vivências de prazer e sofrimento no trabalho no ambiente de instituições de ensino público superior, inseridas

no contexto da reforma gerencial dos anos 90, que trouxe novas formas de organizar o trabalho. Os dois artigos construíram seu referencial teórico a partir da Psicodinâmica do Trabalho de Dejours, que aborda não somente o sofrimento, mas também o prazer diante das situações de trabalho e sua dinâmica interna.

O artigo 4 investigou as percepções sobre prazer e sofrimento no trabalho-docente, com professores do curso de pedagogia de uma instituição de ensino superior pública, através de pesquisa quanti-qualitativa. Na primeira etapa foi utilizado um questionário com Escala de Indicadores de Prazer-Sofrimento no Trabalho (EIPST), do Inventário sobre Trabalho e Riscos de Adoecimento (ITRA), aplicada a 52 professores. Na segunda etapa foram realizadas entrevistas semiestruturadas com 9 professores, nas quais buscou-se inserir perguntas com alguns dos itens constantes nas demais escalas do ITRA.

Os dados quantitativos revelaram quatro fatores que influenciam a percepção de prazer e sofrimento no trabalho docente: o fator realização profissional obteve média de 4,12, sendo os itens mais positivos: orgulho pela profissão (5,04) e identificação com sua atividade (4,88) e os mais negativos: valorização (2,79) e reconhecimento (2,87), indicando que, se por um lado os docentes revelam orgulho pelo trabalho que realizam, por outro sentem-se desmotivados devido a falta de valorização e reconhecimento.

Esse resultado está consonante com Silva e Heloani (2009), ao considerarem que a desvalorização do professor promove crise de identidade, podendo gerar sentimentos negativos ao docente, causando sofrimento e contribuindo para a perda do significado no trabalho.

O fator liberdade de expressão, também associado ao prazer no trabalho, teve média de 4,16, sendo os itens com maiores médias: liberdade para usar criatividade (4,71) e liberdade para falar do trabalho com os colegas (4,48); menores médias: liberdade para negociar com a chefia (3,67) e cooperação com os colegas (3,94).

Essa liberdade é relativa e, segundo Silva e Heloani (2009), pode ser considerada não como autonomia e sim heteronomia, pois exige-se do docente um produtivismo acadêmico que intensifica e precariza o trabalho docente.

Os dados quantitativos indicaram uma minimização do sofrimento no trabalho neste fator, mas as entrevistas deixaram transparecer que embora o relacionamento entre os pares tenha sido apontado como fator compensatório na relação prazer-sofrimento, existe uma minoria, constituída por grupos que se articulam pela disputa de poder através do estabelecimento de alianças, gerando conflitos e abalando a confiança entre

os colegas, evidenciando que o trabalho é uma atividade que se realiza nas relações sociais, onde há desigualdade, poder e dominação.

O fator esgotamento profissional foi comprovado pela pesquisa e obteve média de 2,72, onde destacam-se: a percepção de vivência de sofrimento moderado nos itens sobrecarga (3,38), esgotamento emocional (3,15) e estresse (3,12).

A presença de estresse indica o uso de estratégias defensivas, para minimizar o sofrimento causado pelo “individualismo, competitividade no trabalho e deterioração das relações laborais” (SILVA; HELOANI, 2009, p. 211).

O fator falta de reconhecimento com media 2,39 mostrou que os itens indignação (3,42) e desvalorização (2,87) contribuíram para a percepção de vivência de sofrimento moderado do trabalho docente; os itens com menor pontuação foram inutilidade (1,35) e discriminação (1,71). Nas entrevistas ficou evidenciado que esses dados referem-se, sobretudo, à política de pessoal, em relação à avaliação de desempenho individual cujos critérios são questionados pelos docentes e, ainda, à questão salarial. Merlo (2016) constatou que a avaliação individualizada contribui para que as pessoas entrem em competição, muitas vezes desleal; esse tipo de avaliação, segundo o autor, é a que mais causa impactos na saúde mental dos indivíduos.

A análise dos dados das pesquisas permitiu aos autores dos artigos constatar que o espaço de trabalho é permeado por relações de poder e dominação entre professores efetivos, efetivados e designados. Revelou o mal-estar devido à precarização do trabalho dos docentes, em função da intensificação da atividade docente (pesquisa, extensão, cargos administrativos, publicações científicas), provocando sobrecarga de trabalho, estresse e adoecimento. Quanto aos sintomas físicos e psicossociais relacionados ao trabalho, os dados mostraram a necessidade do uso de estratégias defensivas para lidar com o esgotamento emocional e o estresse gerado pelas situações do contexto de trabalho, sendo as mais utilizadas a compensação, a racionalização e a negação do sofrimento.

A despeito disso, os dados quantitativos mostraram que os docentes apresentam vivências moderadas de sofrimento no trabalho, com predomínio de vivências de prazer, isso pelo orgulho que se tem da profissão por sua função social. Pode ser também que seja pela naturalização, no ambiente da universidade, da lógica do mercado que, segundo Heloani e Silva (2009) exige do docente um produtivismo acadêmico que intensifica e precariza o trabalho docente.

Os autores do artigo analisado consideraram que o estudo ficou limitado pela aplicação de apenas uma das escalas que compõem o ITRA, a escala EIPST. Além disso, avaliaram que a Psicodinâmica do Trabalho aplicada à gestão da organização do trabalho e às ações e políticas públicas de prevenção de doenças mentais ocupacionais teve avanços, mas existem lacunas quanto ao estabelecimento do nexos causal entre trabalho e saúde mental.

O estudo publicado no artigo 8 também realiza a pesquisa em instituição pública de ensino superior, focando na relação trabalho e saúde dos assistentes em administração, executores das atividades-meio, para atender aos objetivos da função-fim da universidade, a saber: ensino, pesquisa e extensão. Os assistentes em administração, de acordo com Codo (2002a), prestam serviços de apoio e administrativos mas têm pouca visibilidade social.

Para apreender a relação trabalho e saúde foi realizada pesquisa qualitativa com técnica de grupo focal com 53 assistentes em administração, cujas informações foram analisadas pela técnica de análise de conteúdo.

Através dos relatos pode-se apreender que o trabalho tem centralidade na construção da identidade e da saúde mental dos servidores, gerando sentimentos de sofrimento e prazer, consoantes com a Psicodinâmica de Trabalho, de Dejours.

Assim como no artigo 4, também ficou evidenciado no artigo 8, que o trabalho é uma atividade que se realiza nas relações sociais. As categorias utilizadas para a pesquisa possibilitaram identificar elementos que interferem na relação trabalho e saúde. Percebeu-se, pelas experiências, que os sentimentos oscilam entre sofrimento, quando associado a experiências marcadas pela indiferença (falta de escuta, desvalorização e desmotivação) e pelo prazer, quando associado a qualidade de vida e bem-estar no trabalho.

Os elementos que potencializam o sentido da relação de trabalho e saúde para o grupo pesquisado, foram:

Relações interpessoais: este tema trouxe percepções diferenciadas. Podem provocar adoecimento, quando da existência de conflitos interpessoais, ou favorecer aprendizado se o ambiente for cooperativo. Em uma das falas, um servidor quando mudou de setor, teve a percepção de estar trabalhando em uma instituição diferente:

[...] no meu antigo setor não cheguei a ficar doente, mas essa sensação de pertencimento eu só vim a ter no meu novo ambiente de trabalho [...] PB6M4 (p. 547).

Esse resultado remete à noção de conflito funcional e disfuncional apontado por Falk (2000), quando afirma que os conflitos disfuncionais reúnem atitudes negativas, trazendo sentimentos desagradáveis, reduzindo a comunicação e o espírito de equipe, culminando dessa forma em novos conflitos e provocando efeitos negativos tais como frustração, hostilidade e tensão. Os conflitos funcionais reúnem atitudes positivas das partes envolvidas, trazendo resultados satisfatórios e atendimento dos interesses pessoais ou da organização. Seus efeitos positivos podem ser percebidos pelo estímulo de sentimentos de identidade e pelo aumento da coesão.

Gestão participativa: embora a cultura organizacional da universidade pública seja politicamente participativa com eleições de reitores e vice-reitores, que envolve a participação dos três segmentos (docentes, técnico-administrativos e alunos), em relação ao processo de trabalho há uma fragmentação da ação do servidor, que pode trazer sofrimento, pois ele deve exercer as atividades inerentes ao seu cargo, enquanto as decisões vêm da hierarquia superior. A questão da política muitas vezes limita a ação do servidor e ele se vê forçado a desenvolver ações de forma desintegrada e distante, tendo sido apontada por Codo (2002) como “política do não fazer”, e que leva ao sofrimento e riscos à saúde, condizente com o relato:

[...] tem coisa que você está fazendo que você sabia que podia ser diferente, que podia ser mais simples para o requisitante... essa falta de compromisso... isso que adocece [...] PC3F25 (p. 550)

Engajamento, reconhecimento e pertencimento ao trabalho: embora Codo (2002a) tenha considerado que a fragmentação das atividades administrativas em relação ao todo as distanciam da missão institucional, percebeu-se que há engajamento, pertencimento ao trabalho e compromisso com a missão da universidade, na seguinte fala:

[...] por isso eu me preocupo muito com os bolsistas, eu tenho que tratá-los da melhor forma, que eles consigam ter uma vida acadêmica proveitosa, o rendimento do aluno seja mantido ou melhore [...] PCD4M7 (p. 551).

Existe também a imagem negativa construída socialmente de que o funcionário público é privilegiado e não trabalha e isto causa um desencantamento:

[...] eu acho que existe ainda na sociedade como um todo a imagem negativa daquela pessoa que vai lá pra ficar à toa e recebe o salário ao final do mês... a luta é hoje muito por isso, de reconhecimento que as

pessoas comprometidas com o trabalho, ela são a maioria, né, e que a gente precisa ter esse reconhecimento por parte do outro [...] PC5M2 (p. 552)

Essa imagem negativa da sociedade em relação ao servidor público também foi mencionada no artigo 5, na fala de um servidor, e remete ao que Codo (2002a) afirma sobre a imagem do servidor público na atualidade: “associa-se ao imobilismo, falta de iniciativa, busca de segurança, permanência” (p. 407). Para Merlo (2016) o reconhecimento tem papel importante na construção da identidade, uma vez que o reconhecimento passa pelo julgamento das pessoas que interagem na relação de trabalho, o que inclui o olhar da sociedade.

Observou-se ainda que há um mal-estar gerado no ambiente de trabalho, por haver comprometimentos diferenciados:

[...] eu sinto falta de comprometimento dos companheiros e, como eu já passei por lugares diferentes, algumas coisas são características da universidade, entendeu? E assim talvez porque não tenha um chefe direto, alguns companheiros não se dedicam... falta motivação... falta comprometimento mesmo... reclamam mas não fazem nada! [...] PC5M2 (p. 553).

É o famoso “jeitinho”, que de acordo com Heloani (2016), apresenta-se como alternativa para o servidor, diante das atuais relações de trabalho, em que as normas do trabalho “prescrito” são emanadas por um poder centralizador; o servidor usa estratégias na tentativa de “aproximar-se do controle” de sua atividade, e que consiste no “trabalho real” (p. 85).

No entanto, a despeito dos conflitos interpessoais, do processo de trabalho fragmentado e do descomprometimento diferenciado dos servidores, eles se reconhecem no processo de trabalho e no do outro (colega, chefia ou usuário), pela função social da universidade, embora o engajamento às vezes fique comprometido pela limitação de sua ação, trazendo sentimento de impotência que leva ao sofrimento.

Como recomendações, o artigo 4, apontou à IES pesquisada, a necessidade da transparência no processo de contratação de professores; implementação de política de valorização salarial e social da profissão docente; prevenção dos riscos de adoecimento relacionados ao trabalho. Ao governo, a implementação de políticas públicas que valorizem o trabalho docente e a construção coletiva de indicadores de desempenho. Sugere ainda a realização de estudos comparativos entre organizações públicas e

privadas de ensino, entre gêneros e entre professores de áreas de ensino com diferenças em relação ao prestígio social da profissão.

O estudo publicado no artigo **8** considerou que a gestão da universidade pública deve desenvolver ambientes de trabalho saudáveis e estimulantes e melhoria dos processos de trabalho, com participação de todos.

Ficou evidenciado, nos dois artigos (**4** e **8**), que as relações interpessoais decorrentes da atual forma de organização do trabalho, podem levar a conflitos interpessoais, contribuindo para a percepção de sofrimento, e com riscos de adoecimento no trabalho, daí a necessidade de se criar um ambiente de trabalho saudável, no qual, segundo Heloani (2016, p.85), o servidor “possa ter um mínimo de controle sobre seu trabalho, ou pelo menos, possa verbalizar seu incômodo utilizando-se de um ‘espaço público de palavra’, na denominação de Dejours”.

5.2 Assédio moral no trabalho

Artigo estudado: 02	
Título do artigo	Prevenção e combate ao assédio moral entre servidores públicos do estado do Ceará
Fonte	Revista Brasileira de Saúde Ocupacional (RBSO)
Autores	Câmara RA, Maciel RH, Gonçalves RC
Ano publicação	2012
Objetivo	Descrever as medidas adotadas e colocadas em prática na implantação da primeira Comissão de Combate e Prevenção ao Assédio Moral e avaliar o processo de capacitação efetuado.
Percurso Metodológico	Pesquisa qualitativa / estudo de caso em 2 etapas: 1- Análise documental do Manual de prevenção e combate ao assédio moral na administração pública do Ceará (2010) para compreender os objetivos da implantação da CS e ações efetivamente realizadas; 2- realização de entrevistas semi-estruturadas com cinco membros da comissão setorial (CS) de combate ao assédio moral no trabalho (Ceará), analisadas pela metodologia do Discurso do Sujeito Coletivo de Lefevre e Lefreve (2011) em 3 etapas complementares.
Resultados	A análise do Manual permitiu identificar como se dá o processo relativo à queixa de assédio moral no trabalho (AMT), desde o encaminhamento das queixas até o desfecho, quer seja com a abertura de processo administrativo, alternativa de mediação e conciliação, bem como sugestão de treinamento e reorganização do trabalho, dentre outras medidas e ainda, possível encaminhamento do denunciado para atendimento psicológico. A análise do discurso do sujeito coletivo possibilitou concluir que o grupo preocupa-se em resolver os casos de assédio moral, fundamental para propiciar relações harmoniosas entre chefe e subordinado; constatação de descomprometimento de alguns membros da comissão devido à dificuldade de conciliar carga de trabalho inerente à função e os trabalhos da comissão; carecem de maior apoio das chefias; a capacitação recebida ainda deixa a desejar na questão de maiores esclarecimentos sobre assédio moral.
Conclusão	A avaliação da intervenção para a prevenção e combate ao assédio moral em uma instituição pública, identificou aspectos positivos e deficiências. Possibilitou também analisar as relações sociais do contexto estudado, que refletiram a cultura organizacional desse tipo de instituição e a transformação do trabalho do funcionalismo, com aplicação de conceitos gerenciais da iniciativa privada, sem considerar a especificidade da administração pública quanto aos objetivos, que podem estar na base da ocorrência do assédio moral no trabalho.
Lacunas/limitações	Como o projeto ainda está desenvolvendo o estudo contemplou a experiência de formação de somente uma comissão setorial e focalizou apenas a percepção avaliativa sobre treinamento e seu próprio funcionamento sem análise da eficácia das ações atribuídas.
Recomendações	1- Apesar das dificuldades encontradas, esse tipo de intervenção pode contribuir para a melhoria da saúde do servidor e para uma ação mais significativa na melhoria das condições de trabalho no serviço público não só do Estado do Ceará mais de outras instituições públicas, quanto à prevenção do assédio moral. 2- Futuras investigações devem considerar a comparação dos resultados de implantação de várias CS e agregar dados objetivos para avaliação da eficácia das intervenções, tais como número de denúncias, casos de assédio confirmados, processos administrativos julgados, dentre outros.

Artigo estudado: 03	
Título do artigo	Assédio Moral no Trabalho: consequências identificadas por servidores docentes e técnico-administrativos em uma Universidade Federal Brasileira
Fonte	Revista Gestão Universitária América Latina (RGUAL)
Autores	Nunes TS, Tolfo SR
Ano publicação	2012
Objetivo	Identificar as consequências proporcionadas pelo assédio moral constatada pelos servidores docentes e técnico-administrativos (TAs) de uma IES.
Percurso Metodológico	Pesquisa quanti/qualitativa / estudo de caso em duas etapas: 1ª – questionário on-line enviado a totalidade dos servidores TAs da IES (4.865), por email. Responderam 279 servidores. Foram tratados estatisticamente pelo software SPSS, 61 questionários que responderam afirmativamente sobre o assédio sofrido; 2ª parte – entrevista individual com 6 servidores e, analisadas através da análise de conteúdo. Após resultado da análise quantitativa e qualitativa, foi utilizado o método da triangulação.
Resultados	Os dados quantitativos apresentaram consequências do assédio moral em 3 categorias: 1- na saúde física e psíquica - embora as consequências na saúde física tenham sido pouco apontadas; dor de cabeça foi a mais comum; quanto aos efeitos psíquicos estresse apareceu em maior número (7), seguido de falta de motivação (6), isolamento dos colegas (5), depressão, distúrbios do sono e nervosismo (4 cada), além de outros; 2- no trabalho: os efeitos mais apontados foram dificuldades de progredir profissionalmente e de realizar seu trabalho, ameaças de mudança de setor, vontade de deixar o cargo, de pedir exoneração, de aposentar, dificuldades no ambiente de trabalho, impedimento de conversar com colegas de trabalho, dentre outros; 3- na vida privada: poucos questionários acusaram efeitos na vida privada; os mais citados foram conflitos conjugais e acompanhamento de psiquiatras. Nas entrevistas também pode-se contatar efeitos na saúde física e psíquica, no trabalho e na vida privada.
Conclusão	A pesquisa pode identificar consequências proporcionadas pela vivência do assédio moral nos servidores da IES, tanto para a saúde física e psíquica, como efeitos no desempenho de suas atividades no ambiente de trabalho e ainda na vida pessoal e na organização, uma vez que a hostilização no ambiente do trabalho pode alterar o comportamento do assediado. Embora o assédio moral seja considerado como uma violência sutil, os efeitos para a vítima de assédio podem ser severos e extremos.
Lacunas/limitações	O assédio moral deve ser analisado em uma perspectiva mais ampla e complexa, pois compreende aspectos individuais, organizacionais e sociais; cada dimensão apresenta características que podem influenciar na ocorrência e inibição, bem como nas consequências do assédio moral.
Recomendações	A organização deve reconhecer a existência do assédio moral e adotar medidas de prevenção e combate ao assédio moral no trabalho.

Artigo estudado: 05	
Título do artigo	Somos sobreviventes: vivências de servidores públicos de uma instituição de seguridade social diante dos novos modos de gestão e precarização do trabalho na reforma gerencial do serviço público
Fonte	Cadernos de Psicologia Social do Trabalho (CPST)
Autores	Traesel ES, Merlo ARC
Ano publicação	2014
Objetivo	Conhecer a realidade de um órgão público no contexto da atual reforma gerencial. Atentou-se para as vivências e condições de trabalho dos trabalhadores, bem como as repercussões destas em sua saúde mental.
Percurso Metodológico	Pesquisa qualitativa / pesquisa-ação .Entrevista coletiva com 51 trabalhadores de gerência regional de seguridade social, de diferentes setores, reunidos em grupos de 4 a 8 participantes, com 12 encontros. Metodologia PDT (Psicodinâmica do Trabalho - Dejours, 2011) com escuta coletiva das vivências dos trabalhadores, constituído por eixos temáticos. Análise baseada na observação clínica e na interpretação da subjetividade.
Resultados	Pela escuta dos servidores foi possível identificar que estes estão pouco mobilizados subjetivamente para o seu trabalho, implicando em prejuízos à saúde mental, em função de fatores ligados à reforma gerencial, que corroem as equipes de trabalho, geram insegurança, sobrecarga e desgaste físico e mental, e repercutem também na qualidade dos serviços prestados. Os servidores denunciam a violência e o assédio organizacional, devido a intensificação do trabalho, técnicas eficientes de controle do tempo e do espaço, exigência de desempenho ágil com predomínio da quantidade e produtividade. O ritmo de trabalho acelerado interfere nas comunicações significativas e nos relacionamentos, a competição acirrada corrói os laços afetivos, gera inimizades e conflitos expondo os servidores ao desgaste mental e consequentes abalos na sua saúde física e psíquica.
Conclusão	Constatou-se que há grande poder de mobilização coletiva, manifestada na intensidade dos relatos durante as discussões.
Lacunas/limitações	Não relata lacunas
Recomendações	Considera a necessidade de se manter e ampliar espaços coletivos, para que juntos os trabalhadores possam começar as mudanças necessárias em busca de mais saúde e emancipação, pois na ação coletiva podem ser sujeitos e autores de sua história. Sugere aprofundamento de pesquisas sobre as condições laborais da administração pública, buscando práticas de gestão que promovam ambiente de trabalho mais saudável, onde prevaleçam relações simétricas geradoras de realização e emancipação e não de servidão e submissão.

Artigo estudado: 06	
Título do artigo	A organização do trabalho docente e ocorrência de assédio moral no ensino público superior de enfermagem
Fonte	Revista Portuguesa de Enfermagem de Saúde Mental (RPESM)
Autores	Valente GS, Sequeira CAC
Ano publicação	2015
Objetivo	Identificar na literatura a ocorrência do assédio moral no trabalho em docentes-enfermeiros e refletir sobre a ocorrência do assédio moral no trabalho e sua relação com a organização do trabalho no ensino público superior
Percurso Metodológico	Pesquisa qualitativa, realizada através de levantamento bibliográfico, período de 2001 a 2012, em bases de dados virtuais, sobre assédio moral na enfermagem. No Brasil apenas 12 publicações sobre AMT e com abordagem da organização do trabalho não foi encontrado nenhum resultado. Para análise dos dados foi utilizada a análise reflexiva com separação dos resultados por categorias temáticas.
Resultados	Após busca bibliográfica os resultados foram separados por 4 categorias temáticas: 1- a ocorrência do assédio moral no trabalho do enfermeiro/docente: a modalidade de assédio moral na horizontal foi mais percebida. 2- Peculiaridades do assediador e assediado. 3- Relação entre ocorrência do AMT e a organização do trabalho dos docentes-enfermeiros: a situação de trabalho caracterizada por conflito, falta de interesse, constantes mudanças e sem controle das tarefas, eleva o risco da ocorrência do AMT, e pode causar transtornos do comportamento e mentais. 4- Consequências do assédio moral: instala clima desfavorável no local de trabalho tornando-o tenso, apreensivo e competitivo; provoca reações psíquicas (ansiedade, reação de medo, insegurança, insônia, estados depressivos, entre outras).
Conclusão	Os resultados permitem concluir que para os docentes-enfermeiros, a medida de prevenção deve começar pelo conhecimento do fenômeno, incentivo à coibição e denúncia; noção do trabalho coletivo pois o trabalho individual leva ao sofrimento e predispõe para a ocorrência do AMT.
Lacunas/limitações	Carência de produções científicas que abordem a temática no Brasil.
Recomendações	1- Realização de estudos mais aprofundados; 2- organizações devem investir em uma cultura estratégica de desenvolvimento humano e fortalecer e oficializar leis específicas, para diminuir a chance de surgirem comportamentos isolados e negativos que propiciam o AMT no Ensino público superior brasileiro.

Artigo estudado: 07	
Título do artigo	Assédio moral no trabalho e suas consequências: estudo de caso em instituição federal de ensino superior
Fonte	Revista da Administração (RAE)
Autores	Guimarães CA, Cançado VL, Lima RJC
Ano publicação	2016
Objetivo	Caracterizar um caso de assédio moral ocorrido em uma instituição federal de ensino superior e identificar suas consequências para diferentes atores
Percurso Metodológico	Pesquisa qualitativa / estudo de caso em duas etapas: 1- pesquisa documental (3 avaliações de estágio; declarações das comissões; PAD, email, memorando da ata de reunião ordinária do Conselho Administrativo, ata de reunião do Conselho da universidade e defesa preparado pelo advogado). A análise dos documentos permitiu exame mais aprofundado dos fatos reais e compreensão do processo de assédio moral e o entendimento da visão dos diferentes atores; 2- entrevista gravada e analisada pela técnica de análise de conteúdo de Bardin (2011) em três fases: pré-análise, codificação e tratamento de dados.
Resultados	Os dados evidenciaram o assédio moral praticado pelo chefe, a um servidor em estágio probatório, quando este se recusou a ser removido para outro local, a pedido da chefia, que tinha interesse em colocar em seu lugar uma pessoa de seu relacionamento. A partir de então uma sucessão de atos praticados pela chefia que mostram o abuso de poder, a manipulação perversa durante o estágio probatório com desqualificações ao funcionário que culminaram na sua demissão. As consequências do assédio moral para o empregado foram severas, causando isolamento, estresse crescente e depressão. Para a organização, além de implicações no clima organizacional, houve danos financeiros, pois teve que reembolsar o empregado no período desde sua demissão até reintegração. Embora seja difícil medir, houve prejuízos também à sociedade, com tratamentos psiquiátricos, ações judiciais e compensação de danos.
Conclusão	A partir da pesquisa e análise teórica, pode-se inferir que a cultura da IFES pode ter favorecido interesses pessoais, abuso de poder e manipulações perversas. Pode-se concluir que o assédio moral no trabalho refere-se a práticas e ações ilícitas, que constitui uma maneira de controlar, dominar e aniquilar a psique do indivíduo, com impactos na vida pessoal e profissional, com comprometimento da saúde física e emocional e reduzindo a empregabilidade da pessoa, além de ter impactos na organização e sociedade em geral.
Lacunas/limitações	Por ser um estudo <i>ex post facto</i> não foi possível entrevistar outros atores, o que teria enriquecido a análise.
Recomendações	Não faz recomendações

O assédio moral no trabalho envolve a prática de comportamentos abusivos, em geral decorrente das relações de poder e facilitado pela cultura organizacional.

Barreto e Heloani (2015) atribuem a ocorrência do assédio moral às relações de trabalho do modelo produtivo pós-fordista, que visa a produtividade e incita a competitividade, impondo condições extenuantes e precárias de trabalho, gerando conflitos interpessoais, dificuldades profissionais e com impacto grande à saúde mental dos trabalhadores.

Nas organizações públicas a prática de assédio moral é mais recorrente do que em organizações privadas, sobretudo pela questão da estabilidade e, por esse motivo, o assédio pode se estender por vários anos, contribuindo para trazer maiores danos à

saúde mental do servidor. Como não é possível demitir, é comum a transferência do assediado para outro setor e quando o processo demora, o servidor recorre à solicitação de licença médica, para se precaver (CORRÊA; CARRIERI, 2004).

Os artigos 2, 3, 5, 6 e 7 são resultados de pesquisas realizadas sobre a ocorrência de assédio moral no trabalho em organizações públicas e as consequências sobre a saúde física e mental do trabalhador.

Os artigos 2 e 5 fazem sua pesquisa na administração pública direta e os artigos 3, 6 e 7 em instituições públicas de ensino superior.

O trabalho de que trata o artigo 2 teve como objetivo compreender o processo da implantação da primeira Comissão de Assédio Moral no Trabalho, em uma secretaria do estado do Ceará, através de pesquisa qualitativa. O estado do Ceará, em 2009, instituiu um projeto de prevenção e combate ao assédio na administração pública executiva do estado, com objetivo de proporcionar condições de trabalho favoráveis à saúde do trabalhador, através da instalação de Comissões Setoriais (CS) de combate ao assédio moral no trabalho. Para isso houve a elaboração de um manual de prevenção e combate ao assédio moral e capacitação dos membros da CS para o entendimento do assédio moral.

A pesquisa qualitativa foi realizada em duas etapas. Na primeira etapa foi feita a análise documental do Manual de prevenção e combate ao assédio moral na administração pública do Ceará (2010). Na segunda etapa foram realizadas cinco entrevistas semi-estruturadas com membros da Comissão Setorial (CS) de combate ao assédio moral no trabalho no estado do Ceará, que foram analisadas pela metodologia do Discurso do Sujeito Coletivo, em 3 etapas complementares.

A análise do Manual permitiu identificar como se dá o processo relativo à denúncia de assédio moral no trabalho (AMT), desde o encaminhamento das queixas até o desfecho, quer seja com a abertura de processo administrativo, alternativa de mediação e conciliação, bem como sugestão de treinamento e reorganização do trabalho, dentre outras medidas e, ainda, possível encaminhamento do denunciado para atendimento psicológico.

A análise do discurso do sujeito coletivo possibilitou concluir que o grupo integrante da CS preocupa-se em resolver os casos de assédio moral, fundamental para propiciar relações harmoniosas entre chefe e subordinado. Houve constatação de descomprometimento de alguns membros da comissão devido à dificuldade de conciliar carga de trabalho inerente à função e os trabalhos da comissão. Os servidores relatam a

necessidade de obter maior apoio das chefias e a deficiência na capacitação recebida que ainda deixa a desejar na questão de maiores esclarecimentos sobre assédio moral. Foi possível, ainda, observar nos relatos que existe um descrédito por parte do servidor público de que seus direitos serão assegurados depois que apresentarem a queixa.

Quanto à atuação da CS, os membros afirmaram sentir-se inseguros em realizar a investigação pelo receio das repercussões que podem interferir nas suas relações interpessoais e também em relação ao futuro. Outra preocupação é em relação à mudança de governo, pois com a troca de gestões não seriam eles próprios os assediados futuramente?

O estudo, além de avaliar a atuação da CS, possibilitou analisar as relações sociais do contexto estudado que refletem a cultura organizacional própria de instituições públicas e as mudanças na organização do trabalho decorrentes da reforma gerencialista, que trouxe conceitos da iniciativa privada sem considerar as especificidades da instituição pública, podendo inclusive estar na base da ocorrência do assédio moral no trabalho, conforme Heloani (2003, 2004) e Barreto e Heloani (2011).

No artigo foi apontada como limitação, em razão do projeto estar em desenvolvimento, o foco apenas na percepção do grupo sobre o treinamento recebido e o funcionamento da CS. Pelo fato do projeto ainda não ter sido implementado quando da coleta de dados não foi possível avaliar a eficácia das ações da CS. Os autores do artigo, ressaltam, no entanto, que esse tipo de intervenção pode contribuir para melhoria da saúde dos trabalhadores e das condições de trabalho do serviço público, não apenas no estado do Ceará mas também em outras instituições públicas em relação à prevenção do assédio moral no trabalho.

Vemos na instalação da comissão de combate ao assédio moral uma iniciativa coerente com o que Heloani (2011) prescreve às organizações, tais como: criação de ferramentas para denúncia e apuração, uso de cartilhas como foi a elaboração do manual de combate e prevenção ao assédio, pelo estado do Ceará, que contem orientações sobre o assédio e indicações de procedimento detalhadas.

A CS foi instalada há 7 anos; resta saber se as ações foram eficientes. Em pesquisa realizada na internet constatou-se que a comissão ainda esteve atuante em 2017, através dessa publicação: “A Comissão de Combate ao Assédio Moral, esteve reunida novamente nesta quinta-feira, 27 de abril de 2017, na Secretaria de Planejamento e Gestão do Estado do Ceará – SEPLAG. Integrantes da comissão se

reuniram para implementar novas alternativas no combate à perseguição dos servidores públicos”⁹.

O artigo 5 teve por objetivo conhecer a realidade de um órgão público no contexto da atual reforma gerencial, atentando para as vivências e condições de trabalho dos trabalhadores, bem como as repercussões destas em sua saúde mental.

Para isso, foi realizada uma pesquisa-ação de caráter qualitativo. Os dados foram coletados através de entrevistas coletivas feitas com 51 trabalhadores de gerência regional de seguridade social, de diferentes setores, reunidos em grupos de 4 a 8 participantes, tendo sido realizado pelo menos um encontro com cada grupo de servidores, totalizando 2 encontros. Como técnica de análise foi aplicada a metodologia PDT, que consiste na escuta coletiva das vivências dos trabalhadores através da construção de um espaço de discussão que possibilite a circulação da palavra.

A análise dos dados baseou-se na observação clínica e na interpretação da subjetividade dos servidores em relação a um dos eixos temáticos: as vivências dos servidores diante da reforma gerencial do serviço público e a precarização das relações de trabalho nesse contexto.

Os autores do artigo identificaram, pela escuta dos servidores, que eles estão pouco mobilizados subjetivamente para o seu trabalho, trazendo prejuízos à sua saúde mental em função de diversos fatores, todos ligados à reforma gerencial, que corroem as equipes de trabalho, geram insegurança, sobrecarga e desgaste físico e mental, repercutindo também na qualidade dos serviços prestados.

Os servidores denunciaram a violência e o assédio organizacional, devido a intensificação do trabalho, técnicas eficientes de controle do tempo e do espaço, exigência de desempenho ágil com predomínio da quantidade e produtividade em detrimento da prestação de um serviço de qualidade. Além disso, a instituição carece de ações voltadas para a valorização do servidor e a visão depreciativa da sociedade contribui para trazer mal-estar e crise de identidade. Os trechos de algumas falas de diversos servidores expressam bem a situação descrita:

[...] no atendimento então, é enlouquecedor pelo excesso de atendimentos em ritmo acelerado; [...] o sistema vigia o tempo todo se está cumprindo os horários, desconsiderando as diferentes situações que são atendidas; [...] há muita pessoalidade e pouco profissionalismo. Não entrar no jogo: isso mata!; [...] outro estresse é

⁹ <http://asseec.org.br/noticias/integrantes-da-comissao-de-combate-ao-assedio-moral-re-reuniram-nesta-quinata-feira-27-de-abril-na-seplag/>. Acesso em: 22/12/2017.

a transição da troca de chefia, deram tarefa sem explicar. Isso é histórico: mudam e jogam as tarefas em cima da gente sem nenhuma explicação; [...] a gente tinha vontade de trabalhar foi podado, não tenho mais vontade de fazer isso, não vale a pena tanto esforço... não sou mais a mesma pessoa. [...] para uns nada pode. Outros usufruem muito. Pesa muito a questão política. Nos sentimos perseguidos, porque ninguém gosta de quem reclama. [...] a gente sofre assédio moral quando fala, não concorda, quando mostra o que tem que melhorar. Daí a gente acaba buscando um lugar seguro ou se isola, ou simplesmente cumpre a carga horária, o que a gente faz de bom não é visto mesmo.[...] o nosso trabalho ficou fragmentado. Tem a especialização e a gente não tem a visão do todo. [...] somos sobreviventes: estagiários, tecnologia, burocracia, metas, sobrecarga, falta de servidores, perda significativa de ganhos na aposentadoria. Somos os que ficamos e suportamos tudo isso... ficamos parados no tempo, esquecidos, invisíveis, tendendo à mediocridade, ao descrédito e ao fracasso (p. 230 a 233).

Foi constatado também que o ritmo de trabalho acelerado interfere nas comunicações significativas e nos relacionamentos, e a competição acirrada desgasta os laços afetivos, gera inimizades e conflitos, expondo os servidores ao desgaste mental e consequentes abalos na sua saúde física e psíquica:

[...] quando a gente entrou tinha ideais, hoje virou tudo burocracia, frustrações... há muitos conflitos entre as áreas e inimizade; [...] é muito estressante o nosso trabalho. Há uma grande pressão do público e pressa no atendimento. Além disso, a responsabilidade é muito grande, pois lidamos com a vida das pessoas (p. 234).

Ficou explícito nas falas dos servidores, de acordo com os pesquisadores autores do artigo, que o ambiente organizacional decorrente da reforma gerencialista gera inimizades e conflitos, estando, portanto, em consonância com Bowditch e Buono (1992) e Carvalho e Vieira (2007), que alertam que no ambiente de trabalho de organizações públicas a estrutura organizacional hierárquica possibilita o exercício da autoridade e poder, a diferenciação de tarefas, dentre outras características, podendo gerar mal entendidos e estar entre as causas de conflitos. Dejours (1986) afirma, ainda, que o estilo de gestão gerencialista no setor público resulta em práticas que não valorizam o servidor, tornam o ambiente inseguro e competitivo resultando em conflitos e desgastes emocionais que repercutem na saúde psíquica dos indivíduos.

Para os autores do artigo **5** ficou evidente o grande poder de mobilização coletiva pela intensidade dos relatos durante as discussões; entendem que o desinvestimento dos servidores traz grandes prejuízos para a sua saúde mental, em função de diversos fatores, todos relacionados aos novos modos de gestão advindos da

reforma gerencial do serviço público alicerçada na lógica de mercado que foca nos resultados contábeis em detrimento dos resultados sociais. Por esses motivos, acreditam que há necessidade de se ressignificar o trabalho público, possível através da fala e da construção de um coletivo fazendo com que os trabalhadores juntos possam começar as mudanças necessárias em busca de mais saúde e emancipação, pois na ação coletiva podem ser sujeitos e autores de sua história. Ressaltam, ainda, a importância da criação de um ambiente mais saudável, que promova a emancipação do servidor, com implementação de práticas profissionais construídas no recôndito do serviço público e calcadas no saber fazer do servidor, possibilitando dessa forma a reapropriação do sentido do seu trabalho.

Esse resultado está consoante ao preconizado pela PDT, quando diz que a organização, ao possibilitar um espaço coletivo de discussão, permite criar estratégias para lidar com o sofrimento e transformar o sentido do trabalho, além de ser fundamental para o processo de construção da identidade (MERLO, 2016; HELOANI; CAPITÃO, 2003). No entanto, a escuta dos trabalhadores deve ser acompanhada de intervenções no trabalho (VIEIRA; LIMA; LIMA, 2012).

O estudo de que trata o artigo 3, com o objetivo de identificar as consequências do assédio moral percebido pelos servidores docentes e técnico-administrativos (TAs) de uma IES, realizou uma pesquisa quanti/qualitativa/estudo de caso em duas etapas. A primeira etapa consistiu na aplicação de um questionário on-line, enviado a totalidade dos servidores TAs da IES (4.865), por e-mail. Responderam 279 servidores. Foram separados 61 questionários (65,5% de docentes e 34,5% de técnico-administrativos) que responderam afirmativamente ter sofrido consequências decorrentes do assédio moral no trabalho. As respostas desses 61 questionários receberam tratamento estatístico, através do software *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS). Na segunda etapa, foram realizadas entrevistas individuais com 6 servidores (3 docentes e 3 técnico-administrativos) e analisadas através da análise de conteúdo. Após resultado da análise quantitativa e qualitativa, foi utilizado o método da triangulação, que permite fortalecer as conclusões.

Os dados quantitativos e qualitativos apresentaram consequências do assédio moral distribuídas em 3 categorias: saúde física e psíquica, trabalho e vida privada.

Em relação aos dados quantitativos, os efeitos na saúde física foram pouco apontados, sendo a dor de cabeça a mais comum; quanto aos efeitos psíquicos, o estresse apareceu em maior número (7), seguido de falta de motivação (6), isolamento

dos colegas (5), depressão, distúrbios do sono e nervosismo (4 cada), além de outros de menor ocorrência.

No trabalho, os efeitos mais apontados foram dificuldades de progredir profissionalmente e de realizar o trabalho, ameaças de mudança de setor, vontade de deixar o cargo, de pedir exoneração, de aposentar, dificuldades no ambiente de trabalho, impedimento de conversar com colegas de trabalho, dificuldades em executar projetos de pesquisa financiados, dentre outros.

Na vida privada: poucos questionários acusaram efeitos na vida privada; os mais citados foram conflitos conjugais e busca pelo acompanhamento de psiquiatras.

Nas entrevistas também foram constatados efeitos na saúde física e psíquica tendo sido relatados medo do agressor, ansiedade elevada, alto grau de estresse, perda do sono, aumento de peso e elevação da pressão arterial. No trabalho foram relatadas: baixa motivação e produtividade para o trabalho, ameaça de mudança de setor, impedimento de conversar com colegas de trabalho, boicotes nas atividades docentes, dentre outros. Na vida privada foram relatados problemas conjugais e acompanhamento psicológico.

A pesquisa pode identificar consequências proporcionadas pela vivência do assédio moral nos servidores da IES, tanto para a saúde física e psíquica, como efeitos no desempenho de suas atividades no ambiente de trabalho e ainda na vida pessoal, uma vez que a hostilização no ambiente do trabalho pode alterar o comportamento do assediado.

Os efeitos na saúde física e psíquica, bem como no trabalho e vida privada, relatados na pesquisa, também foram apontados por Heloani (2003; 2004) e Corrêa e Carrieri (2004), confirmando que, embora o assédio moral seja considerado como uma violência sutil, os efeitos para a vítima de assédio podem ser severos e extremos, conforme Heloani (2011).

O estudo tratado no artigo 7 teve por objetivo caracterizar um caso de assédio moral ocorrido em uma instituição federal de ensino superior e identificar suas consequências para diferentes atores, através de pesquisa qualitativa / estudo de caso em duas etapas. Na primeira etapa foi realizada uma pesquisa documental em vários documentos, o que possibilitou um exame mais aprofundado dos fatos reais, a compreensão do processo de assédio moral e o entendimento da visão dos diferentes atores (3 avaliações de estágio; declarações das comissões; PAD (processo administrativo), e-mail, memorando da ata de reunião ordinária do Conselho

Administrativo, ata de reunião do Conselho da universidade e defesa preparada pelo advogado).

Na segunda etapa foi realizada uma entrevista gravada e analisada pela técnica de análise de conteúdo de Bardin.

Os dados evidenciaram o assédio moral praticado pelo chefe a um servidor em estágio probatório, quando este se recusou a ser removido para outro local, a pedido da chefia, que tinha interesse em colocar em seu lugar uma pessoa de seu relacionamento. A partir de então há uma sucessão de atos da chefia que mostram o abuso de poder, a manipulação perversa durante o estágio probatório com desqualificações ao funcionário que culminaram na sua demissão. Posteriormente, o ato de demissão foi revertido administrativamente, devido a falta de evidências das acusações e o servidor foi reintegrado à IFES. As consequências do assédio moral para o empregado foram severas, causando isolamento, estresse crescente e depressão. Depois da demissão, sentimento de medo, perda de peso, intenções suicidas e distúrbios do sono. Para a organização, além de implicações no clima organizacional, houve danos financeiros, pois teve que reembolsar o empregado no período desde sua demissão até reintegração. Embora seja difícil medir, houve prejuízos também à sociedade, com tratamentos psiquiátricos, ações judiciais e compensação de danos. Apesar de ter sido evidenciada a conduta de perseguição do chefe através de ações antiéticas e violação da lei, não foram detectadas consequências claras ao assediante.

Nesse caso, o assédio moral partiu de uma situação de conflitos cotidianos, em decorrência da recusa do empregado em aceitar a transferência, que beneficiaria alguém das relações do chefe. Ficou evidenciado o paternalismo e o poder abusivo do chefe, quando instalou espião no computador do servidor e editou documentos pessoais, bem como as reiteradas humilhações, indiferença e depreciação do servidor, que causaram sua baixa auto-estima e danos à sua saúde mental.

A estrutura organizacional e a cultura da IFES pode ter favorecido o abuso de poder e as manipulações perversas, conforme apontado por Barreto e Heloani (2015) e denotou a falta de preparo da gestão de recursos humanos para intervir de forma assertiva, ao se omitir na intermediação do conflito.

Os autores do artigo concluíram que o assédio moral no trabalho refere-se a práticas e ações ilícitas, como uma maneira de controlar, dominar e aniquilar a psique do indivíduo, com impactos na vida pessoal e profissional, com comprometimento da saúde física e emocional e reduzindo a empregabilidade da pessoa, além de ter impactos

na organização e sociedade em geral, estando de acordo com os estudos de Heloani (2003) e de Barreto e Heloani (2015).

Os autores do artigo apontaram como limitação, a impossibilidade de entrevistar outros autores, por ser um estudo *ex post facto*.

Nas pesquisas apresentadas nos artigos **6**, **3** e **7** foram realizadas investigações sobre assédio moral em instituição pública de ensino superior; entretanto, no artigo **6**, a pesquisa foi voltada aos docentes-enfermeiros, buscando identificar na literatura a ocorrência do assédio moral e sua relação com a organização do trabalho.

Para isso, foi realizada uma pesquisa qualitativa, através de levantamento bibliográfico em bases de dados virtuais, sobre assédio moral na enfermagem, com recorte temporal de 2001 a 2012. O resultado trouxe 12 publicações sobre AMT no Brasil, inseridas nas áreas do direito e da saúde do trabalhador. Com abordagem da organização do trabalho, sob a ótica da psicodinâmica do trabalho, não foi encontrado nenhum resultado, revelando a carência de produções científicas que abordem a temática no Brasil.

Os autores identificaram que o maior número de estudos na área é da América do Norte e Europa; o Brasil aparece com o menor número de publicações.

Como principais tipos de assédio moral no trabalho dos docentes-enfermeiros foram identificados: humilhações, insultos diversos, ritos de disciplinamento e poder, cerceamento de direitos, cobranças desnecessárias por parte de chefias, delegação de tarefa e desrespeito entre os profissionais da equipe, consoante o que foi encontrado nos artigos **3** e **7** e apontados na literatura sobre assédio moral no trabalho, por Heloani (2004) e Barreto e Heloani (2015).

Os dados foram analisados pela técnica da análise reflexiva, com separação dos resultados em quatro categorias temáticas: [1] a ocorrência do assédio moral no trabalho do enfermeiro/docente; [2] características do assediador e do assediado; [3] relação entre ocorrência do AMT e a organização do trabalho dos docentes-enfermeiros; [4] consequências do assédio moral.

O resultado da pesquisa possibilitou identificar que a modalidade mais comum na categoria docentes/enfermeiros foi o assédio horizontal, em que as hostilidades partiam dos próprios colegas de trabalho. Isso se deve provavelmente às exigências da tríade ensino, pesquisa e extensão, que demandam maior produtividade dos docentes e acirram a competitividade entre os pares. Esse resultado está consonante com o que foi constatado por Silva e Heloani (2009): é a lógica de mercado dentro da universidade,

que exige o produtivismo acadêmico, “compreendido como ideologia produzida pela burocracia da CAPES e do CNPq” (p. 210).

As características mais observadas em relação ao perfil do assediador é que são pessoas centralizadoras, autoritárias, invejosas, perversas e que abusam de poder. A vítima é escolhida quando ela reage ao autoritarismo de um chefe ou quando não se deixa subjugar, tornando-se alvo do assediador. Em geral, os assediados são pessoas inteligentes, dedicadas, responsáveis, empenhadas e amigas. Essas características também foram registradas por Heloani (2004).

Os autores do artigo consideram que a organização do trabalho dos docentes-enfermeiros no serviço público na Brasil necessita de normas internas para orientar o controle e fiscalização do tempo e dos horários de trabalho; constataram ainda que existe uma cultura organizacional favorecedora à ocorrência do assédio moral no trabalho, como apontado por Barreto e Heloani (2015).

Como consequências do assédio moral, as pesquisas mostraram que sua ocorrência instala clima desfavorável no local de trabalho tornando-o tenso, apreensivo e competitivo e provoca reações psíquicas (ansiedade, reação de medo, insegurança, insônia, estados depressivos, entre outras reações), também apontadas nos artigos 3 e 7.

Os autores do artigo 6 concluíram que para os docentes-enfermeiros a medida de prevenção deve começar pelo conhecimento do fenômeno, incentivo à coibição e denúncia. Essa recomendação está de acordo com as afirmações de Heloani (2011).

Nos artigos desta revisão integrativa foram feitas recomendações às organizações e apresentadas sugestões para novas pesquisas.

Em relação à organização foram sugeridas a implementação de mudanças no ambiente e na cultura organizacional, importantes para o combate ao assédio moral no trabalho, conforme preconizado pela PDT e apontado por Bradaschia (2007); Heloani (2011); Corrêa e Carrieri (2004), descritas a seguir:

- repetir pontos altos da Comissão Setorial de Combate ao Assédio Moral, em outros órgãos e entidades (artigo 2);
- manutenção e ampliação de espaços coletivos (artigo 5);
- adoção de medidas de prevenção e combate ao assédio moral, a partir do reconhecimento de sua existência no local de trabalho (artigo 3);

- organizações públicas de ensino superior devem investir em uma cultura estratégica de desenvolvimento humano, fortalecimento e oficialização de leis específicas (artigo 6).

Em relação às novas pesquisas, as sugestões descritas a seguir, são importantes para o aprofundamento da identificação do fenômeno na administração pública, para que se busquem práticas de gestão mais saudáveis,

- comparação de resultados de implantação de várias CS, para avaliar a eficácia das intervenções (artigo 2);
- aprofundamento do conhecimento e reflexão sobre as condições laborais da administração pública (artigo 5);
- analisar o assédio moral no trabalho em uma perspectiva mais ampla e complexa, compreendendo os aspectos individuais, organizacionais e sociais (artigo 3);
- realização de estudos mais aprofundados sobre a ocorrência do assédio moral no trabalho dos docentes-enfermeiros (artigo 6).

Os resultados dos artigos sobre o assédio moral no trabalho, dessa revisão integrativa, reforçam o que foi registrado no referencial teórico. As organizações públicas, impactadas pela reforma gerencial dos anos 90 desconsiderando as especificidades desse setor, transformaram o modelo de gestão, com exigência de novas competências e habilidades dos funcionários públicos, contribuindo para a ocorrência de conflitos, em virtude da competição, diferenciação de tarefas. Além disso, a estrutura hierárquica das organizações públicas possibilita o exercício do poder, às vezes de forma abusiva, podendo levar à prática do assédio moral e comprometer seriamente a saúde dos servidores.

5.3 Estresse

Artigo estudado: 1	
Título do artigo	Estresse ocupacional na administração pública brasileira: quais os fatores impactantes?
Fonte	Revista da Administração pública (RAP)
Autores	Balassiano, M; Tavares E; Pimenta, RC
Ano publicação	2011
Objetivo	Identificar estressores próprios do âmbito do trabalho, no funcionalismo público no Brasil, mais especificamente investigar a influência do ambiente do trabalho no estresse dos servidores públicos federais.
Percurso Metodológico	Pesquisa Quantitativa / Exploratória, realizada com aplicação de questionário a 242 funcionários públicos federais civis ativos filiados ao Sindicato dos trabalhadores do Serviço Público Federal no Estado do Rio de Janeiro. Questionário com duas sessões: 1- Questões fechadas; 2- Questões com itens binários. Critério de maximização do coeficiente alfa de Cronbach. Utilização do KMO e esfericidade da matriz. Os dados foram modelados pelo modelo de equações estruturais (SEM). Para tratamento dos dados foi utilizado o programa Lisrel de Jöreskog e Sörbon (1996).
Resultados	Utilização do programa Lisrel: Primeiro foram obtidos os coeficientes dos submodelos de medidas para 3 variáveis latentes exógenas: emoção, social e mobilidade; para as variáveis latentes endógenas: estresse psicológico e estresse fisiológico. Todos foram significativos a 5%. Para o fator emoção, o indicador tranquilo-estressante teve maior importância com carga padrão de 0,82. Gentil-brutal foi mais influente para o fator social (0,93) e dinâmico-monótono para o fator mobilidade (0,73). Sonolência foi o sintoma com maior impacto sobre o estresse psicológico (0,64), seguido de atenção (0,60). Para o estresse fisiológico o sintoma mais influente foi enjôo (0,70) seguido de tonteira (0,61). Para testar as hipóteses levantadas foi utilizado o modelo estrutural: os fatores ambientais não se mostraram significativos para explicar o estresse fisiológico. Somente a dimensão emoção mostrou ter efeito sobre o estresse psicológico; o fator social ficou no limite da região de rejeição. Como resultado confirmou-se apenas a hipótese 1: o fator ambiental relativo à emoção é o único que efetivamente leva ao estresse psicológico, não causando porém o estresse fisiológico.
Conclusão	Apenas o fator emocional no ambiente de trabalho nas organizações públicas influencia o estresse ocupacional psicológico. A pesquisa identificou as relações entre três fatores ambientais (emocional, social e mobilidade) e duas formas de estresse (psicológico e fisiológico), operacionalizado pelos indicadores do ambiente organizacional e pelos sintomas de estresse respectivamente. Foram confirmados como estressores organizacionais fatores intrínsecos ao trabalho e relacionados ao papel do indivíduo na organização.
Lacunas/limitações	Pesquisa pode ser aprimorada no que diz respeito aos sintomas, pois a dimensão fisiológica não foi explicada por nenhum dos fatores ambientais considerados.
Recomendações	1- Diretriz preliminar para ações gerenciais voltadas à minimização das consequências do estresse ocupacional no setor público (aumento dos custos previdenciários decorrentes do absenteísmo e afastamentos por problemas de saúde; redução do desempenho e da qualidade de trabalho do servidor). 2- Estudos futuros que considerem outras variáveis não associadas ao estresse; pesquisas futuras poderão incorporar variáveis psicológicas, relacionadas à personalidade do indivíduo que possam potencializar o estresse nesse modelo. Identificação de fatores externos que possam influenciar os sintomas de estresse fisiológico permitiria um mapeamento melhor.

O estresse tem sido apontado como a causa mais comum de doenças no ambiente organizacional e refere-se às situações em que o ambiente de trabalho é

percebido pelo trabalhador como ameaça às suas necessidades de realização pessoal ou profissional que prejudicam sua interação com o trabalho e ambiente, e se manifesta quando excede as habilidades de enfrentamento do trabalhador (FILGUEIRAS; HIPPERT, 2002).

Para Silva e Heloani (2009) a presença de estresse indica o uso de estratégias defensivas, para minimizar o sofrimento causado pelo “individualismo, competitividade no trabalho e deterioração das relações laborais” (p. 211).

O trabalho apresentado no artigo 1, ao investigar a influência do ambiente de trabalho no estresse dos servidores públicos federais, identificou os principais estressores organizacionais e os efeitos desses estressores sobre a saúde e o desempenho do indivíduo no funcionalismo público no Brasil.

A investigação se deu através da aplicação de um questionário composto em duas seções: 1- questões fechadas, de acordo com diferencial semântico de cinco pontos, com objetivo de descrever o ambiente de trabalho; 2- itens binários, na forma de *check-list*, que indagavam a possível presença, ou não, de sintomas relacionados ao estresse, tal como percebido pelos respondentes.

Os dados foram submetidos a uma análise fatorial exploratória, estabelecendo-se o critério de maximização do coeficiente alfa de Cronbach, para obtenção de um resultado mais confiável, que permitisse verificar quantas e quais dimensões poderiam ser definidas a partir das variáveis de meio ambiente e as de sintomas de estresse. Na identificação dos estressores e dos sintomas de estresse, e a forma como eles se relacionam, foi utilizado o modelo de equações estruturais (SEM). Com base nesse modelo foram identificados três tipos de estressores ambientais: emoção, social e mobilidade, na forma percebida pelos servidores. Foram também identificados dois tipos de estresse: o psicológico e o fisiológico.

A pesquisa mostrou que na questão do estresse ocupacional no âmbito da administração pública brasileira, apenas o fator emocional presente no ambiente de trabalho nas organizações públicas influencia o estresse ocupacional psicológico, dentre os três fatores estudados (emocional, social e mobilidade). De maneira geral, a pesquisa identificou as relações entre os três fatores ambientais e duas formas de estresse (psicológico e fisiológico). Foram confirmados como estressores organizacionais fatores intrínsecos ao trabalho e relacionados ao papel do indivíduo na organização.

Na organização pública, a reforma gerencial transformou o modelo de gestão, exigindo novas competências e habilidades dos funcionários públicos federais, o que

contribui para a ocorrência de conflitos em virtude da competição e disputa de papéis, podendo comprometer a saúde dos servidores.

Portanto, os estressores podem estar relacionados à saúde dos servidores, pois consoante ao que Heloani (2004; 2011) afirma, as condições do ambiente do trabalho relacionadas à hierarquia, controle, ritmo e estilo de gestão, repercutem sobre a saúde psíquica dos indivíduos e, ainda que o trabalho não seja determinante para gerar doenças mentais específicas, a organização do trabalho pode desencadear uma descompensação que gera sofrimento psíquico (LIMA; ASSUNÇÃO; FRANCISCO, 2002).

Embora a pesquisa não associe o estresse diretamente ao conflito, quando aponta que apenas o fator emocional presente no ambiente de trabalho nas organizações públicas influencia o estresse ocupacional psicológico, permite inferir que o conflito está implícito, uma vez que no ambiente de trabalho de organizações públicas a estrutura organizacional hierárquica possibilita o exercício da autoridade e do poder, a diferenciação de tarefas, dentre outras variáveis, que podem gerar mal entendidos e estar entre as causas de conflitos, conforme relatado por Bowditch e Buono (1992) e por Vieira (2007).

Seligmann (2016, p.173) entende que identificar os estressores nas situações de trabalho é válido no sentido de realizar “levantamento de fontes que ameaçam a saúde”, mas considera o resultado limitado, pois “não oferece perspectivas para o entendimento das interações que ocorrem entre os diferentes estressores (fatores de risco), nem das interações entre o trabalho e a subjetividade”. A autora avalia que resultados quantitativos ocultam “os aspectos da dinâmica social e psicológica”. Para a validade dos resultados seria necessário fazer, paralelamente à investigação de indicadores de estresse, uma “abordagem qualitativa para pesquisar aspectos sociais e subjetivos” (SELIGMANN, 2016, p. 174), considerando as vivências subjetivas do trabalhador (LIMA; ASSUNÇÃO; FRANCISCO, 2002).

O estudo apresentado no artigo 1, ao avaliar que os resultados da pesquisa podem contribuir para orientar gestores públicos a criar ambiente propício ao trabalho, com melhor qualidade de vida, gerando condições que favoreçam altos padrões de produtividade na administração pública brasileira, segundo Borges e Argolo (2002), são baseados em uma perspectiva desenvolvimentista. Para estes autores, as pesquisas deveriam também contemplar aspectos que possam prejudicar a saúde mental relacionada ao trabalho.

Em consonância com esse pensamento, Filgueiras e Hippert (2002) afirmam que o estresse deve ser pesquisado em uma abordagem psicossocial, pois tanto os estressores externos (ambiente físico, social ou organizacional e acontecimentos importantes da vida e aborrecimentos cotidianos) como os internos (estilo de vida, traços de personalidade, pensamentos e sentimentos), contribuem para o aumento ou diminuição da intensidade do estressor.

Os autores do artigo **1** apontam essa limitação, nas considerações finais, sugerindo que, em pesquisas futuras sejam incorporadas variáveis psicológicas relacionadas à personalidade do indivíduo e identificação de fatores externos que possam potencializar o estresse.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considera-se que esta revisão integrativa atingiu o objetivo geral que consistiu em analisar as pesquisas produzidas no âmbito da administração pública brasileira, sobre a emergência de conflitos interpessoais e/ou assédio moral e os impactos na saúde mental dos servidores.

Considera-se, ainda, que os objetivos específicos foram contemplados no referencial teórico através da caracterização da Administração Pública no Brasil e cultura organizacional, da conceituação, contextualização e outros aspectos relacionados ao trabalho e saúde mental, ao poder e conflitos nas relações de trabalho, ao assédio moral no trabalho.

Para o atendimento do objetivo geral foi realizada uma pesquisa qualitativa; o procedimento metodológico adotado foi a revisão integrativa da literatura, com recorte temporal de 2007 a 2017. A obtenção dos dados se deu através de um processo de busca e seleção de artigos nas bases de dados CAPES, SciELO-Br e SPELL, que refletiram sobre conflitos interpessoais e/ou assédio moral na administração pública e os impactos na saúde mental do servidor, resultando na análise de oito (8) artigos.

Observou-se que a revisão da literatura para sustentar o processo de pesquisa foi apresentada em todos estudos, sendo a clínica PDT e os estudos sobre assédio moral os referenciais teóricos mais utilizados.

Os oito (8) artigos analisados foram agrupados em três categorias: prazer e sofrimento no trabalho; assédio moral no trabalho; estresse no trabalho.

Os elementos associados ao prazer foram diferentes nas categorias pesquisadas, em função das atividades diferenciadas:

- docentes: realização profissional, orgulho pela profissão, identificação com sua atividade, liberdade de expressão, liberdade para usar criatividade, liberdade para falar do trabalho com os colegas;
- técnico-administrativos: engajamento e pertencimento ao trabalho pela função social da universidade, cooperação entre colegas.

A liberdade relatada pelos docentes, segundo Silva e Heloani (2009), é relativa e não consiste em autonomia do docente e sim em heteronomia; a vivência de prazer relatada nos artigos decorre da naturalização, no ambiente da universidade, da lógica do mercado que exige um produtivismo acadêmico que, na realidade, intensifica e precariza o trabalho docente.

Os elementos associados ao sofrimento foram semelhantes nas categorias profissionais pesquisadas; as variações encontradas foram decorrentes da atividade profissional. Em comum, nas categorias docente e técnico-administrativo, observou-se a falta de reconhecimento no trabalho, desvalorização, falta de liberdade para negociar com a chefia, falta de cooperação entre colegas, intensificação do trabalho, grupos que se articulam pela disputa de poder, competição acirrada, discriminação. Específico aos docentes: avaliação de desempenho individual, questão salarial. Específico aos técnico-administrativos: desmotivação, fragmentação da ação, imagem negativa da sociedade, comprometimentos diferenciados, burocracia, técnicas eficientes de controle do tempo e do espaço, exigência de desempenho ágil, pressão do público e pressa no atendimento.

Na categoria docente, de acordo com Silva e Heloani (2009), as exigências da tríade ensino, pesquisa e extensão demandam maior produtividade dos docentes e acirram a competitividade entre os pares, fazendo surgir conflitos nas relações de trabalho e, conseqüentemente trazem sofrimento.

Na categoria técnico-administrativo, a imagem negativa do servidor público, foi reconhecida na literatura por Codo (2002a), estando associada ao imobilismo, à falta de iniciativa, à busca de segurança pela permanência no serviço.

A burocracia apontada pela categoria técnico-administrativo deve-se ao excesso de regulamentação que dificulta o desenvolvimento das atividades; por outro lado, exige-se do servidor agilidade no desempenho e no atendimento, implicando também em sofrimento.

A desvalorização, apontada nas duas categorias, foi considerada por Silva e Heloani (2009) como responsável pela crise de identidade e por gerar sentimentos negativos, causando sofrimento e contribuindo para a perda do significado no trabalho.

O reconhecimento tem papel importante na construção da identidade, uma vez que passa pelo julgamento das pessoas que interagem na relação de trabalho, o que inclui o olhar da sociedade (MERLO, 2016). Portanto, a falta de reconhecimento registrada nas duas categorias compromete a construção da identidade, provocando sofrimento ao servidor.

As pesquisas mostraram que as relações de trabalho, em todos os níveis (entre pares, entre a hierarquia, entre os usuários do serviço – cidadãos/alunos) podem ser afetadas pelo ritmo de trabalho acelerado, que interfere nas comunicações e nos relacionamentos; pela competição no ambiente de trabalho que desgasta os laços

afetivos, gerando inimizades e conflitos; pelas relações de poder, que permitem a prática de condutas abusivas podendo levar ao assédio moral.

Observou-se que a cooperação, o reconhecimento, a valorização do servidor e a autonomia são elementos que podem se constituir em fonte de prazer, quando estiverem presentes nas relações de trabalho, ou serem fonte de sofrimento, quando da sua negação.

As estratégias de enfrentamento para evitar o adoecimento, encontradas nos artigos foram:

- Docentes: compensação (maximizar vivências de prazer como tentativa de atenuar as exigências do trabalho), a racionalização (tentativa de controlar emoções diante de situações conflituosas) e a negação do sofrimento (tentativa de minimizar e justificar os sintomas do adoecimento físico).
- Servidores administrativos: desenvolver ações desintegradas e distantes, pedir remoção para outro setor.

A questão da política muitas vezes limita a ação do servidor e ele se vê forçado a desenvolver ações de forma desintegrada e distante, tendo sido apontada por Codo (2002a) como “política do não fazer”, e por Heloani (2016) como “jeitinho” que consiste no “trabalho real”, usado pelo servidor como estratégia, diante das normas do “trabalho prescrito” vindas de “cima”, para aproximar-se do controle de sua atividade.

Em relação ao assédio moral no trabalho observou-se nas pesquisas dessa revisão integrativa que as mudanças na organização do trabalho decorrentes da reforma gerencialista, a estrutura e a cultura organizacionais das instituições pesquisadas, favorecem o abuso de poder e as manipulações perversas, além da falta de preparo da gestão de recursos humanos para intervir de forma assertiva, omitindo-se na intermediação do conflito, conforme apontado por Barreto e Heloani (2015).

Quanto aos métodos empregados pelos assediadores, verificou-se nas pesquisas:

- Docentes: humilhações, insultos diversos, ritos de disciplinamento, abuso de poder, cerceamento de direitos, cobranças desnecessárias por parte de chefias, delegação de tarefa e desrespeito entre os profissionais da equipe.
- Servidores administrativos: paternalismo, abuso de poder, humilhações, indiferença, depreciação do servidor, isolamento, remoção.

A remoção nem sempre pode ser considerada como estratégia de adaptação ou fuga para eliminar o sofrimento, pois se, usada pelo assediador para se “livrar” do

assediado, pode implicar em novo sofrimento ao assediado, como constatado na pesquisa de Loureiro (2015).

Quanto à presença de estresse, Silva e Heloani (2009) afirmam indicar o uso de estratégias defensivas, para minimizar o sofrimento causado pela competitividade no trabalho e deterioração das relações de trabalho.

Os efeitos na saúde física e psíquica relatados nas pesquisas encontram respaldo em Heloani (2003; 2004) e Corrêa e Carrieri (2004), dentre outros, e corroboram com o pensamento de Heloani (2011), quando afirma que o assédio moral, embora seja considerado como uma violência sutil pode ter efeitos severos e extremos para a vítima.

Os resultados dos estudos da revisão integrativa registraram que, além das consequências físicas e psicológicas, o assédio moral tem repercussões em outras esferas:

- no trabalho: dificuldades de progredir profissionalmente e de realizar seu trabalho, ameaças de mudança de setor, vontade de deixar o cargo, de pedir exoneração, de aposentar, de pedir remoção, dificuldades no ambiente de trabalho, impedimento de conversar com colegas de trabalho, baixa motivação e produtividade para o trabalho, isolamento dos colegas. Na categoria docente, além destas, foram relatadas dificuldades em executar projetos de pesquisa financiados e boicotes nas atividades docentes.
- Na vida privada: conflitos conjugais e acompanhamento de psiquiatras.
- Na organização: além de implicações no clima organizacional houve danos financeiros (resultado de uma pesquisa).
- Na sociedade: tratamentos psiquiátricos, ações judiciais e compensação de danos.

O único artigo da revisão integrativa que abordou a questão da prevenção e do combate ao assédio moral teve como objetivo compreender o processo da implantação da primeira Comissão de Assédio Moral no Trabalho, em uma secretaria do estado do Ceará, em 2009, instituída para prevenir e combater o assédio na administração pública executiva do estado. Observa-se, na instalação da comissão de combate ao assédio moral, uma iniciativa consonante com o que Heloani (2011) prescreve às organizações: criação de ferramentas para denúncia e apuração; uso de cartilhas como foi a elaboração do manual de combate e prevenção ao assédio, que contém orientações sobre o assédio e indicações de procedimento detalhadas.

Considera-se que os resultados da análise dos artigos da revisão integrativa apontaram para disfunções na gestão das organizações públicas pesquisadas, tendo identificado consequências para a saúde mental do servidor, corroborando com o referencial teórico apresentado.

Evidenciou-se que o trabalho tem papel central na vida das pessoas e se caracteriza por ser uma atividade que ocorre na relação com o outro, é constituinte da identidade e geradora de significados. No entanto, as novas formas de organizar o trabalho, decorrentes da reforma administrativa nos anos 90, fizeram com que o ambiente de trabalho se tornasse mais competitivo e as tarefas ficassem mais fragmentadas; a separação entre planejamento e execução reduziu o grau de autonomia dos servidores e as formas de exercício do poder frequentemente levaram ao abuso de poder. Todos esses fatores impactaram as relações de trabalho, propiciando o surgimento de conflitos e a prática de assédio moral na administração pública, trazendo sofrimento aos servidores e abalos à sua saúde física e mental.

Considera-se que este estudo tenha ficado limitado em relação ao tamanho da amostra, provavelmente devido uso dos descritores e combinações, uma vez que durante o processo de busca e seleção foi encontrado um número grande de artigos. Sugere-se, portanto, para novas pesquisas a utilização de sinônimos dos descritores e das palavras-chave.

Apesar dessa limitação, foi possível constatar que o assédio moral revelou-se um problema sério nas organizações públicas pesquisadas; suas consequências podem ser desastrosas, tanto para as vítimas do assédio, como para a organização e a sociedade. Portanto, cabe às organizações atuar na prevenção e combate ao assédio moral em dois níveis: [1] individual, através da conscientização; [2] organizacional, com envolvimento dos diversos grupos (administrativo, jurídico e psicológico), definindo e criando instrumentos para enfrentar o fenômeno, conforme sugerido por Heloani (2011).

Considera-se que os servidores são agentes ativos do processo, cabendo a eles reagir frente às situações de assédio; não devem se isolar, mas sim buscar ajuda junto a pessoas que possam dar-lhe suporte, além de denunciar o abuso, para que este não se propague.

Considera-se ainda, que as organizações públicas devam refletir sobre suas práticas, tanto nas formas de organização do trabalho, como nas relações interpessoais e, para isso, concordando com Heloani (2016), é necessário criar um ambiente de trabalho saudável, no qual o servidor possa ter algum controle sobre seu trabalho e

expressar-se num espaço coletivo. Pensar em novas formas de organizar o trabalho e em práticas que restituam aos servidores “aquilo que lhes foi capturado: a autonomia, a amizade, o respeito, a ajuda mútua, a generosidade, o reconhecimento ao saber fazer, os laços de camaradagem”, como tão bem observados por Barreto e Heloani, 2015, p.558.

REFERÊNCIAS

ALBRECHT, Rogéria F.; UHIRA, Maria de Lourdes B.. Bases de Dados: Metodologia para seleção e coleta de documentos. **Revista ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina**, Florianópolis. v. 5, nº5, p. 131-144, 2000. Disponível em: <https://revista.acbsc.org.br/racb/article/view/347>. Acesso em 02/11/2017.

ALMEIDA, Ivete P.. **Refletindo sobre a indisciplina na escola: uma análise construtivista**, 2009, 70 p. Monografia (Licenciatura em Pedagogia), Faculdade de Educação, UNICAMP: Campinas/SP.

ALVES, Juliano N.; PEREIRA, Breno A. D.; MARCONATTO, Diego A. B.. Confiança: um construto universal. **Adm. FACES**, Journal. Belo Horizonte, v. 10, n. 1, p. 35-55, jan./mar. 2011. Disponível em: <file:///C:/Users/Ivete/Downloads/525-549-2-PB.pdf>. Acesso em:26/08/2016.

BARRETO, Margarida; HELOANI, Roberto. Violência, saúde e trabalho: a intolerância e o assédio moral nas relações laborais. **Serv. Soc. Soc.**, São Paulo, n. 123, p. 544-561, jul./set. 2015. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-66282015000300544&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 35/07/2017.

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A.. **Administração: construindo vantagem competitiva**. Tradução de Celso A. Rimoli, revisão técnica de José Ernesto Lima Gonçalves e Patrícia da Cunha Tavares. São Paulo: Atlas, 1998. 539 p.

BATISTA, Analia S.; CODO, Wanderley. O trabalho e o tempo. In: JACQUES, Maria da Graça; CODO, Wanderley (org.). **Saúde Mental & Trabalho: leituras**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002. p. 401-420.

BORGES, Livia de O.; ARGOLLO, João Carlos T.. Estratégias Organizacionais na promoção da saúde mental do indivíduo podem ser eficazes? In: JACQUES, Maria da Graça; CODO, Wanderley (org.). **Saúde Mental & Trabalho: leituras**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002, p.271-295.

BORSOI, Izabel Cristina F.. Os sentidos do trabalho na construção civil: O “esforço alegre” sem a alegria do esforço. In: JACQUES, Maria da Graça; CODO, Wanderley (org.). **Saúde Mental & Trabalho: leituras**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002. p. 309-324.

BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F.. **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992. 344 p.

BRADASCHI, Carissa A.. **Assédio moral no trabalho: a sistematização dos estudos sobre um campo em construção**. 2007. 230 p. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresa) – FGV, São Paulo.

BRASIL. **Constituição Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.htm. Acesso em: 18/01/2016.

_____. **Decreto Lei nº 200**, 25 de Fevereiro de 1967. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del0200.htm. Acesso em: 22/01/2016.

_____. **Decreto nº 6.096**, 24 de abril de 2007. Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI). Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6096.htm. Acesso em: 21/01/2016.

_____. **Decreto nº 5378**, 23 de fevereiro de 2005. Programa GESPÚBLICA, Modelo de excelência em Gestão Pública. Brasília; MP, SEGEP, 2014. Versão 1/2014. Disponível em:

<http://www.gespublica.gov.br/pasta.2014-06-12.8013949452/Modelo%20de%20Excelencia%20em%20Gestao%20Publica%202014%20vs%2005062014.pdf>. Acesso em: 07/12/2015.

_____. **Lei Nº 8.112**, 11 de dezembro de 1990. Regime Jurídico Único. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8112cons.htm. Acesso em: 01/12/2015.

BRESSER-PEREIRA, Luiz C.. Da administração pública burocrática à gerencial. **Rev. Serv. Público** [online], v.47, n.1, p. 7-40, jan./abr., 1996. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/viewFile/702/550>. Acesso em 06/05/2015.

_____. Burocracia pública e classes dirigentes no Brasil. In: **Rev. Sociol. Polít.** Curitiba, n. 28, p. 9-30, 2007. Disponível em:

http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S010444782007000100003&script=sci_abstract&lng=pt. Acesso em: 06/05/2015.

CARBONE, Pedro P.. Cultura organizacional no setor público brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 2, p.133-144, mar./abr. 2000. Disponível em:

<http://www.spell.org.br/documentos/ver/12722/cultura-organizacional-do-setor-publico-brasileiro--desenvolvendo-uma-metodologia-de-gerenciamento-da-cultura>. Acesso em: 05/05/2015.

CARDOSO JR., José Celso. O longo século XX do planejamento governamental e da gestão pública no Brasil. In: CARDOSO JR., José Celso. **Planejamento governamental e gestão pública no Brasil**: elementos para ressignificar o debate e capacitar o Estado. Brasília: IPEA, p.11-33, mar. 2011. Documento. Disponível em:

http://www.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/TDs/td_1584.pdf. Acesso em: 07/09/2016.

CARVALHAL, Eugênio; ANDRÉ NETO, Antônio; ANDRADE, Gersem M.. **Negociação e Administração de conflitos**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006. 184 p.

CARVALHO, Angela Maria C. **Gestão Estratégica de RH**. Material de estudo da Unidade 2 da Disciplina de Estratégias de Recursos Humanos em Organizações Públicas. EAD/DEP/ UFSCar: São Carlos/SP. 2010 (paginação irregular). Disponível em: http://ead3.uab.ufscar.br/file.php/111/Semana_01/Texto_Angela_Unidade_1_PDF. Acesso em: 30/03/2009.

CARVALHO, Cristina A.; VIEIRA, Marcelo M. F.. Coordenador-assistente André O. Mascarenhas. **O poder nas organizações**. São Paulo: Thomson Learning, 2007, 160 p.

CARVALHO, Eneuton D.P. O aparelho administrativo Brasileiro: sua gestão e seus servidores – do período Colonial a 1930. In: **Burocracia e ocupação no setor público brasileiro**. José Celso Cardoso Jr. (org.), v. 5, p. 19-46, Rio de Janeiro: IPEA, 2011. Diálogos para o Desenvolvimento. Disponível em: http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/livros/livro_dialogosdesenvol05.pdf. Acesso em: 09/006/2015.

CARVALHO, Maria do Socorro M.V.; TONET, Helena C. Qualidade na administração pública. **Rev. Adm. Pública**. Rio de Janeiro, v. 28, n. 2, p. 137-152, abr./jun. 1994. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/13831/qualidade-na-administracao-publica>. Acesso em: 05/01/2018.

CEPEDA, Vera A. **Estado e Burocracia no Brasil**. Anotações de aula. Estado e Burocracia, Mestrado Profissional em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos (PPGGOSP), São Carlos: UFSCar, 1º sem, 2015.

CHANLAT, Jean-François. Modos de gestão, saúde e segurança no trabalho. In: DAVEL, E. & VASCONCELOS, J. (org). **Recursos humanos e Subjetividade**. Petrópolis: Vozes, 1996a. pp. 118-128

_____. Por uma antropologia da condição humana nas organizações; tradução de Ofélia L.S. Tôrres. In: TORRES, Ofélia L. S. (org.). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**, tradução e adaptação de Arakcy Martins Rodrigues.../et al./, revisão técnica Carlos O. Bertero, 3. ed., São Paulo: Atlas, 1996b, p.21-45.

_____. O gerencialismo e a ética do bem comum: a questão da motivação para o trabalho nos serviços públicos. In: Congresso Internacional Del CLAD, 7, 2002. **La Reforma Del Estado y de La Administración Pública**. Lisboa, Portugal, oct. 2002. p. 8-11. Disponível em: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0043316.pdf>. Acesso em: 20/11/2017.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1981, 199 p.

_____. **Introdução à Teoria da Administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003, 604 p.

_____. **Gerenciando Pessoas: Como transformar os gerentes em gestores**. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall.2002, 271p.

CLEGG, Stewart. Poder, linguagem e ação nas organizações, tradução de Ofélia de Lanna S. Torres. In: TORRES, Ofélia L. S. (org.). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas.**, tradução e adaptação Arakey Martins Rodrigues et al., revisão técnica Carlos O. Bertero, 3. ed; São Paulo: Atlas, 1996, p. 48-64.

CLOT, Yves. Travail et Santé. **Revue Psycho Media**, França, n.2, jan./fev. 2005

CODO, Wanderley. A arte de não fazer. O funcionário público faz o que precisa ser feito? In: JACQUES, Maria da Graça; CODO, Wanderley (org.). **Saúde Mental & Trabalho: leituras.** Petrópolis, RJ: Vozes, 2002a, p. 296-308.

_____. Um diagnóstico integrado do trabalho com ênfase em saúde mental. In: JACQUES, Maria da Graça; CODO, Wanderley (org.). **Saúde Mental & Trabalho: leituras.** Petrópolis, RJ: Vozes, 2002b, p.173-192.

CONFERÊNCIA NACIONAL DE SAÚDE MENTAL, 8, 1986. **Relatório Final.** Brasília: Ministério da Saúde, Secretaria de Assistência à Saúde, Departamento de Assistência e Promoção à Saúde, Coordenação de Saúde Mental, 1986. Disponível em: http://bvsm.sau.gov.br/bvsm/publicacoes/8_conferencia_nacional_saude_relatorio_final.pdf. Acesso em: 09/07/2017.

CORRÊA, Alessandra M. H; CARRIERI, Alexandre P.. O assédio moral degradando as relações de trabalho: um estudo de caso no Poder Judiciário. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 38, n. 6, p. 1065-1084, nov./dez. 2004. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6771>. Acesso em: 15/07/2017.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **Comportamento Humano no Trabalho:** uma abordagem psicológica. Tradução de Cecília W. Bergamini e Roberto Coda. São Paulo: Pioneira, 1992, 194 p.

DEJOURS, C.. Por um novo conceito de saúde. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional.** São Paulo, v.14, n.54, p.7-11, abr./ jun. 1986. Disponível em: <https://docslide.com.br/documents/61279749-dejours-1986-por-um-novo-conceito-de-saudepdf.html>. Acesso em: 03/09/2017.

_____. Organização do trabalho e saúde mental: quais são as responsabilidades do Manager? In: MACÊDO, Kátia B. et al (org.). **Organização do trabalho e adoecimento** – uma visão interdisciplinar. Goiânia: PUC Goiás, 2016, p. 93-112.

DRAIBE, Sonia. 1930-1945: Rumo à industrialização e à forma do Estado Brasileiro. In: **Estado e industrialização no Brasil, 1930/1960.** Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1985. p. 82-137.

DUPUIS, Jean-Pierre. Antropologia, cultura e organização: proposta de um modelo construtivista. In: CHANLAT, Jean-François (org.). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas,** organização da edição brasileira Ofélia de L. S. Tôrres; tradução de Christina T. Costa, Maria Helena C.V. Trylinski e Ofélia L. S. Tôrres; revisão técnica de Carlos O. Bertero. São Paulo: Atlas, 1996, v.3, p. 231-251.

ENRIQUES, Eugène. Prefácio. tradução de André Heidemann. In: DAVEL, Eduardo P. B.; VASCONCELOS, João G.M. (org.). **“Recursos” Humanos e subjetividade**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1995, p. 7-15.

_____. O homem do século XXI: sujeito autônomo ou indivíduo descartável. **RAE**-eletrônica, v. 5, n.1, art. 10, jan./jun. 2006. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/raeel/v5n1/29568.pdf>. Acesso em: 10/03/2018.

FALK, Maria Lucia R.. **A competência gerencial nos conflitos interpessoais**. 2000, 162 p. Dissertação (Mestrado em Administração), Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/3186/000288569.pdf?sequence=1>, Acesso em: 23/03/2012.

FEITOSA, Lucilene P. A.. Uma Abordagem Crítica nas Universidades Públicas Federais Brasileiras. In: Colóquio Internacional de Gestão Universitária – CIGU, 15, 2015, **Desafios da Gestão Universitária no século XXI**. Mar Del Plata/Argentina, 2015. p. 1-14. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/136100>. Acesso em: 15/01/2016.

FERNANDES, Sonia Regina P.; DI PACE, Daniela M. T.; PASSOS, Maria Fabiana D. Organização e condições de trabalho em telemarketing: repercussões na saúde psíquica dos trabalhadores. In: JACQUES, Maria da Graça; CODO, Wanderley (org.). **Saúde Mental & Trabalho: leituras**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002, p. 247-270.

FILGUEIRAS, Julio Cesar; HIPPERT, Maria Isabel. Estresse: possibilidades e limites. In: JACQUES, Maria da Graça; CODO, Wanderley (org.). **Saúde Mental & Trabalho: leituras**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002, p. 112-129.

FLEURY, Maria T.; FISCHER, Rosa M. **Processo e relações de trabalho no Brasil**. São Paulo: Atlas, 1985, 216 p.

_____, **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989, 176 f.

FREITAS, Maria Ester. Quem paga a conta do assédio moral no trabalho? **RAE** – Eletrônica. São Paulo, v. 6, n. 1, jan./jun. 2007. Disponível em: www.spell.org.br/documentos/ver/30054/quem-paga-a-conta-do-assedio-moral-no-trabalho---- . Acesso em 01/12/2007.

_____. **Cultura Organizacional: Evolução e Crítica**. 3. imp. 7. ed., São Paulo: Cengage Learning, 2010.

GAULEJAC, V. de. **Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social**. São Paulo: Idéias e Letras, 2007, 338p.

GAZOTTI, Andrea; CODO, Wanderley. Histeria: doença profissional. In: JACQUES, Maria da Graça; CODO, Wanderley (org.). **Saúde Mental & Trabalho: leituras**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002, p. 342-400.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo. Atlas, 2008, 220 p.

GODOY, Arilda S.. Pesquisa Qualitativa: Tipos Fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n.3, p. 20-29. mai./jun. 1995. Disponível em:

http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901995000300004. Acesso em: 06/08/2016.

GOSDAL, Thereza C.. Histórico das relações de trabalho e seu reflexo na organização do trabalho: do assédio moral ao assédio organizacional. In: MACÊDO, Kátia B. et al (org.). **Organização do trabalho e adoecimento** – uma visão interdisciplinar. Goiânia: PUC Goiás, 2016, p. 93-112.

HEIDER, Fritz. **Psicologia das relações interpessoais**. Tradução de Dante Moreira Leite. São Paulo: Pioneira, 1970, 356 p.

HELOANI, José R.. Violência invisível. **RAE Executivo**. São Paulo, v. 2, n. 3, p. 57-61, ago./out. 2003. Disponível em:

<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/view/34968/33750>. Acesso em 23/07/2017.

_____. Assédio moral – um ensaio sobre a expropriação da dignidade no trabalho. **RAE Eletrônica**, v. 3, n.1, art. 10, jan./jun. 2004. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/raeel/v3n1/v3n1a12>. Acesso em: 23/08/2017.

_____. A dança da garrafa: assédio moral nas organizações. **GV-executivo**, on line, v. 10, n. 1, p.50-53. Jan./jun., 2011. Disponível em:

<http://rae.fgv.br/gv-executivo/vol10-num1-2011>. Acesso em: 25/07/2017.

_____. Histórico das relações de trabalho e seu reflexo na organização e gestão laboral. In: MACÊDO, Kátia B. et al (org.). **Organização do trabalho e adoecimento** – uma visão interdisciplinar. Goiânia: PUC Goiás, 2016, p. 67-92.

_____; CAPITÃO, Cláudio G.. Saúde mental e psicologia do trabalho. **São Paulo em perspectiva**. São Paulo, v. 17, n. 2. p. 102-108, abr./jun. 2003. Disponível em:

http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-88392003000200011. Acesso em: 23/08/2017.

JACQUES, Maria das Gracas. “Doença dos Nervos”: uma expressão da relação entre Saúde/Doença Mental. In: JACQUES, Maria da Graça; CODO, Wanderley (org.). **Saúde Mental & Trabalho: leituras**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002, p. 98-111.

LA TAILLE, Ives. A questão da indisciplina: ética, virtudes e educação. In: DEMO, Pedro; LA TAILLE, Ives; HOFMANN, Jussara. **Grandes pensadores em educação: o desafio da aprendizagem, da formação moral e da avaliação**. Mediação: Porto Alegre, 2001, p.72-110.

LACERDA, Daniel P.. Cultura Organizacional: sinergias e energias entre Hofstede e Trompenaars. **Revista de Administração Pública**, v. 45, n. 5, p. 1285-1301, 2011. Disponível em:
http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122011000500003. Acesso em 20/03/2016.

LEFF, Nathaniel H.. A opinião da Elite, a Ideologia e os Técnicos. In: LEFF, Nathaniel H. **Política Econômica e Desenvolvimento no Brasil: 1947-1964**. São Paulo: Perspectiva, p. 117-136, 1977.

LEITE, José Eduardo T.. “Nós quem, cara pálida?”: a razão depois de Taylor. In: DAVEL, Eduardo P. B.; VASCONCELOS, João G.M. (org.). **“Recursos” Humanos e subjetividade**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1995, p. 80-117.

LIMA, Maria Elisabeth A.; ASSUNÇÃO, Ada A.; FRANCISCO, João Manuel S. D.. Aprisionados pelos ponteiros de um relógio: o caso de um transtorno mental desencadeado no trabalho. In: JACQUES, Maria da Graça; CODO, Wanderley (org.). **Saúde Mental & Trabalho: leituras**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002, p. 209-248.

LOPES, Ana Lúcia M.; FRACOLLI, Lilaine A.. Revisão Sistemática de Literatura e Metassíntese Qualitativa: considerações sobre sua aplicação na pesquisa em enfermagem. **Texto e Contexto Enfermagem**, Florianópolis, v. 7, n. 4, p. 771-77, out./dez. 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/tce/v17n4/20.pdf>. Acesso em 02/10/2017.

LOPES, Daniele C.; MANOLIO, Carina L.. **Habilidades Sociais, Trabalho e Qualidade de Vida**. Material de estudo (cópia), Relações Interpessoais nas Organizações, Especialização em Gestão Pública. EAD/DEP/UFSCAR: São Carlos/SP, 2011.

LOUREIRO, Thiago. **Remoção e vivências de prazer-sofrimento dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de São Carlos**. 2015, 208 p. Dissertação (Mestrado em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos) - UFSCar: São Carlos/SP. Disponível em: <https://repositorio.ufscar.br/handle/ufscar/7138>. Acesso em: 13/10/2016.

LUIZ, A. J. B.. Meta-análise: definição, aplicações e sinergia com dados espaciais. **Cadernos de Ciência & Tecnologia**. Brasília, v.19, n.3, p.407-428, 2002. Disponível em: <https://seer.sct.embrapa.br/index.php/cct/article/viewFile/8814/4955>. Acesso em 02/10/2018.

MACÊDO, Kátia B.. A saúde mental e o trabalho: o olhar da clínica psicodinâmica do trabalho. In: MACÊDO, Kátia B. et al (org.). **Organização do trabalho e adoecimento** – uma visão interdisciplinar. Goiânia: PUC Goiás, 2016, p. 221-250.

MAIA, Leticia G.. **Retaliação em instituição pública – percepção e julgamento: estudo de caso**. In: Encontro da ANPAD, 34, 2010. Rio de Janeiro / RJ, set./2010, p. 1-12.

MELO, Marcia B.. **Satisfação no trabalho na equipe de enfermagem no Brasil:** revisão integrativa. 2010, 112 p. Dissertação (Mestrado em Enfermagem) - Faculdade de Enfermagem, Universidade Federal de Goiás. Disponível em: http://www.scielo.br/pdf/rlae/v19n4/pt_26.pdf. Acesso em: 05/11/2017.

MENDES, Jussara M. R.. O acidente e a morte no trabalho. In: JACQUES, Maria da Graça; CODO, Wanderley (org.). **Saúde Mental & Trabalho:** leituras. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002, p. 325-341.

MENDES, Karina Dal S.; SILVEIRA, Renata C. C.; GALVÃO, Cristina Maria. Revisão Integrativa: Método de pesquisa para a incorporação de evidências na saúde e na enfermagem. **Texto e Contexto enfermagem.** Florianópolis, v. 17, n. 4, p. 754-764. out./dez. 2008. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-07072008000400018. Acesso em: 02/11/2017.

MENDONÇA, Helenides; TAMAYO, Álvaro. Valores e retaliação organizacional. In: **Valores e Comportamento nas Organizações.** In: TAMAYO, Álvaro; BARREIROS, Juliana P. (Orgs.). Petrópolis, RJ: Vozes, 2005, p. 145-159.

MENEZES, Iône V.. Saúde mental e trabalho: aplicações na Prática Clínica. In: JACQUES, Maria da Graça; CODO, Wanderley (org.). **Saúde Mental & Trabalho:** leituras. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002, p. 193-208.

MERLO, Alvaro R. C.. Psicodinâmica do trabalho. In: JACQUES, Maria da Graça; CODO, Wanderley (org.). **Saúde Mental & Trabalho:** leituras. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002, p. 130-142.

_____. Sofrimento psíquico e atenção a saúde mental. In: MACÊDO, Kátia B. et al (org.). **Organização do trabalho e adoecimento** – uma visão interdisciplinar. Goiânia: PUC Goiás, 2016, p. 199-220.

MINTZBERG, H.. **Criando organizações eficazes:** estruturas em cinco configurações. São Paulo: Atlas, 1995, 304 p.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização.** 2. ed..São Paulo: Atlas, 2006. 381 p.

MORIN, Ester M.. Os sentidos do trabalho. **RAE – Revista de Administração de Empresas,** São Paulo, v. 41, n.3, p. 8-19, jul./set. 2001.

MOSCOVICI, Fela. **Equipes dão certo:** a multiplicação do talento humano. São Paulo: Summus, 1996, 254 p.

NASCIMENTO, Eunice Maria; EL SAYED, Kassem M.. Administração de Conflitos. In: **Gestão do Capital Humano.** FAE Business School, Editora Gazeta do Povo, Curitiba, cap. 4, p. 47-56, 2002 (Coleção Gestão Empresarial), v.5. http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/cap_humano/abertura.pdf. Acesso em: 30/03/2011.

NASCIMENTO, Talita A. C.; SIMÕES, Janaína M.. Os Impactos dos Conflitos Interpessoais na Gestão de Organizações Públicas de Ensino Profissionalizante de Nova

Iguaçu – RJ. In **ANPAD**, 34; 2010. Rio de Janeiro / RJ, set./2010, p. 1-17. Disponível em:

http://www.anpad.org.br/trabalho_popup.php?cod_edicao_trabalho=12688. Acesso em: 21/02/2012

PASCHOAL, Tatiane; TAMAYO, Alvaro. Impacto dos Valores Laborais e da Interferência Família-Trabalho no Estresse Ocupacional. **Psicologia, Teoria e Pesquisa**. Brasília, v. 21, n. 2, p. 173-180, mai./ago. 2005.

PIRES, José C; MACÊDO, Kátia B.. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **RAP**, Rio de Janeiro, v. 40, n.1, p. 81-105, jan./fev.2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n1/v40n1a05.pdf>. Acesso em: 04/04/2011.

PRETTE, A; DEL PRETTE, Z. A. P.. **Psicologia das relações interpessoais: Vivências para um trabalho em grupo**. Petrópolis: Vozes, 2001, 229 p.

_____. **Psicologia das habilidades sociais na infância: Teoria e Prática**. Petrópolis: Vozes, 2005, 272 p.

REZENDE, Fernando. **Planejamento no Brasil: auge, declínio e caminhos para a reconstrução**. Brasília/DF: CEPAL. Escritório no Brasil/IPEA, 2010. (Texto para Discussão), 69 p. Disponível em:

http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs_Ipea_Cepal/tdepal_004.pdf. Acesso em: 04/04/2015.

ROMAN, Ariete R.; FRIEDLANDER, Maria Romana. Revisão Integrativa de pesquisa aplicada à enfermagem. **Cogitare enfermagem**. Curitiba, v. 3, n. 2, p. 109-112, jul./dez. 1998. Disponível em: <http://revistas.ufpr.br/cogitare/article/view/44358>. Acesso em 02/11/2017.

RONDEAU, Alain. A gestão dos conflitos nas organizações. In: CHANLAT, Jean-François (coord.) **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**, v. III; organização da edição brasileira: Ofélia de L. S. Tôrres; tradução de Christina T. Costa, Maria Helena C.V. Trylinski e Ofélia de L. S. Tôrres; revisão técnica de Carlos O. Bertero. São Paulo: Atlas, 1996, p. 205-225.

SALVADOR, Angelo D.. **Métodos e técnicas de pesquisa bibliográfica – elaboração e relatório de estudos científicos**. 11. ed. rev. amp. Potto Alegre, Sulina, 1986, 254 p.

SAMPAIO, José J. C.; MESSIAS, Erick L. M.. A epidemiologia em saúde mental e trabalho. In: JACQUES, Maria da Graça; CODO, Wanderley (org.). **Saúde Mental & Trabalho: leituras**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002, p.143-172.

SCHWARTZ, Shalom H. Valores humanos básicos: seu contexto e estrutura intercultural. In: TAMAYO, A.; PORTO, Juliana B. (org.). **Valores e Comportamento nas Organizações**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005, p. 21-55.

SELIGMANN, Edith. Saúde Mental relacionada ao trabalho: as visões teóricas sob a pressão da precarização. In: MACÊDO, Kátia B. et al (org.). **Organização do trabalho e adoecimento – uma visão interdisciplinar**. Goiânia: PUC Goiás, 2016, p. 179-198.

SEMESP. Mapa do Ensino Superior no Brasil - 2015. **Convergência Comunicação Estratégica**: São Paulo, 2015. Disponível em: <http://convergenciacom.net/pdf/mapa-ensino-superior-brasil-2015.pdf>. Acesso em novembro/2017.

SILVA, Eduardo P.; HELOANI, Roberto. Gestão educacional e trabalho docente: aspectos socioinstitucionais e psicossociais dos processo de saúde-doença. **Revista HISTEDBR On-line**, Campinas, n. 33, p. 207-227, mar. 2009. Disponível em: http://www.histedbr.fe.unicamp.br/revista/edicoes/33/art14_33.pdf. Acesso em: 25/08/2017.

SILVA, Patricia S.C.. Gestão humanizada no setor público: um estudo de caso no Instituto Anísio Teixeira (IAT), 2006. 85 p. Monografia (Conclusão de Curso de bacharel em Administração). UEFS: Feira de Santana. Disponível em: http://www.fucape.br/_admin/upload/prod_cientifica/patricia.pdf. Acesso em: 04/04/2011.

SILVEIRA, Camila S.. **A pesquisa em enfermagem oncológica no Brasil**: uma revisão integrativa. 2005. 227 p. Dissertação (Mestrado em Enfermagem), Escola de enfermagem de Ribeirão Preto, USP, Ribeirão Preto, SP. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/22/22132/tde-18072005-104537/pt-br.php>. Acesso em: 02/11/2017.

SOARES, C. B. et al.. Revisão Integrativa: conceitos e métodos utilizados na enfermagem. **Rev. Esc. Enfermagem USP**, v. 48, n. 2, p.335-345, 2014. Disponível em: http://www.scielo.br/pdf/reeusp/v48n2/pt_0080-6234-reeusp-48-02-335.pdf. Acesso em: 30/08/2017.

SOUZA, Teresa Cristina P.. **Mérito, Estabilidade e Desempenho**: influência sobre o comportamento do servidor público. 2002,127 p. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial), EBAPE, Rio de Janeiro/RJ. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/3759>.

TAMAYO, Álvaro. Valores Comportamentais nas organizações. In: TAMAYO, A.; PORTO, Juliana B. (org.). **Valores e Comportamento nas Organizações**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005, 312 p.

TAVARES FILHO, João P.; BERNARDES, José Francisco. Desafios das Universidades Empreendedoras: Universidade Tradicional X Universidade Corporativa. In: **Internacional sobre gestion universitária en América del Sur**, 5, 2005, Mar Del Pata, dec. 2005. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/97426/JOAO%20PEDRO%20TAVARES%20FILHO%20E%20JOSE%20FRANCISCO%20BERNARDES.pdf?sequence=3&isAllowed=y>. Acesso em: 25/08/2015.

TOPIK, Steven. Estado. In: **A Presença do Estado na Economia política do Brasil de 1889 a 1930**. Rio de Janeiro: Record, 1987, p. 25-37.

UFSCAR. **Cartilha do Servidor**. On line. (s/d). Disponível em: <file:///C:/Users/Ivete/Downloads/Cartilha%20do%20Servidor.pdf>. Acesso em:

25/01/2016.

_____. **Portaria GR nº 1208/11.** UFSCar: São Carlos/SP, 2011. Disponível em: <http://www.ouvidoria.ufscar.br/portarias/portaria-gr-no-1208-2011>.

_____. **Relatório Anual de Atividades 2015.** UFSCar: São Carlos/SP, 2016. Disponível em: http://www.spdi.ufscar.br/documentos/relatorio_atividades/relatorio-de-atividades-2015/view.

_____. Relatório Anual da Ouvidoria Geral da UFSCar. UFSCar: São Carlos/SP, 2016. Disponível em: <http://www.ouvidoria.ufscar.br/relatorios/relatorio-de-atividades-2016>. Acesso em: 20/09/2017.

VAITSMAN, Jeni. Gerencialismo, cultura e expectativas entre os servidores públicos de saúde. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 35, n.1, p. 29-47, jan./fev. 2001, p. 29-48. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6360>. Acesso em: 29/05/2015.

VIERA, Carlos Eduardo C.; LIMA, Francisco de Paula A.; LIMA, Maria Elizabeth A.. E se o Assédio não fosse moral? Perspectivas de Análise de conflitos interpessoais em situações de trabalho. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**. São Paulo, v. 37, n. 126, p. 256-268, 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rbso/v37n126/a07v37n126.pdf>. Acesso em: 26/07/2017.

APÊNDICE A – Referências bibliográficas

1. BALASSIANO, Moises; TAVARES, Elaine; PIMENTA, Roberto C.. Estresse ocupacional na administração pública brasileira: quais os fatores impactantes? **Revista da Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 45, n. 3, p. 751-774, mai./jun., 2011.
2. CÂMARA, Rachel A.; MACIEL, Regina H.; GONÇALVES, Rosemary C. Prevenção e combate ao assédio moral entre servidores públicos do estado do Ceará. **Revista Brasileira Saúde Ocupacional**. São Paulo, v. 37, n. 126, p. 243-255, 2012.
3. NUNES, Thiago S.; TOLFO, Suzana R.. Assédio moral no trabalho: consequências identificadas por servidores docentes e técnico-administrativos em uma universidade federal brasileira. **Revista GUAL**. Florianópolis, v. 5, n. 3, p. 264-286, dez. 2012.
4. VILELA, Elena F.; GARCIA, Fernando C.; VIEIRA, Adriane. Vivências de prazer-sofrimento no trabalho do professor universitário: estudo de caso em uma instituição pública. **REAd**. Porto Alegre, ed. 75, n. 2, p. 517-540, mai./ago. 2013.
5. TRAESEL, Elisete S.; MERLO, Alvaro R. C.. ‘Somos sobreviventes’: vivências de servidores públicos de uma instituição de seguridade social diante dos novos modos de gestão e a precarização do trabalho na reforma gerencial do serviço público. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**. São Paulo, v. 17, n. 2, p. 224-238, 2014.
6. VALENTE, Geilsa S. C.; SEQUEIRA, Carlos A.. A organização do trabalho docente e ocorrência de assédio moral no ensino público superior de enfermagem. **Revista Portuguesa de Enfermagem de Saúde Mental**. ed. esp. n. 2, p. 123-128, fev., 2015.
7. GUIMARÃES, Carmelita A.; CANÇADO, Vera L.; LIMA, Reginaldo J. C.. Assedio moral no trabalho e suas consequências: estudo de caso em instituição federal de ensino superior. **Revista da Administração**. São Paulo, v. 51, n. 2, p. 151-164, abr./mai./jun. 2016.
8. FARIA, Renata M. O.; LEITE, Isabel C. G.; SILVA, Girlene A. S.. O sentido da relação trabalho e saúde para os assistentes em administração de uma universidade pública federal no Estado de Minas Gerais. **Physis Revista de Saúde Coletiva**. Rio de Janeiro, v. 27, n. 3, p. 541-559, 2017.

APÊNDICE B – Formulário de coleta de dados

1- Identificação do artigo

- 1.1 Título do artigo
- 1.2 Nome do periódico
- 1.3 Ano de publicação
- 1.4 Cidade de origem

2- Identificação do autor

- 2.1 Nome
- 2.2 Titulação
- 2.3 Atuação Profissional
- 2.4 Local de atuação
- 2.5 Local de desenvolvimento do estudo

3- Fonte de localização do artigo

- CAPES SciELO SPELL

4- Palavras chave dos artigos

5- Trabalho derivado de dissertação ou tese

- Sim Não Outro

6- Delineamento do estudo

- Quantitativo Qualitativo Quanti-quantitativo
Tipo:

7- Apresenta características da amostra estudada?

- Sim Não

8- Conceitos apresentados

9- Define qual é o problema de estudo?

- Sim Não

10- Apresenta revisão da literatura sobre o tema?

- Sim Não

11- Apresenta um quadro teórico específico?

- Sim Não Qual?

12- Apresenta considerações finais ou conclusões?

- Sim Não

13- Responde aos objetivos?

- Sim Não

14- Faz recomendações?

- Sim Não