

**ASSÉDIO MORAL CONTRA SERVIDORES PÚBLICOS E A RELAÇÃO COM O SEU
COMPROMETIMENTO NO TRABALHO: REFLEXÕES TEÓRICAS**

DAVI FAIAD BOTTINI

FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO DA FESPSP (FADFESPSP)

FABIO FAIAD BOTTINI

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS (UFMG)

ASSÉDIO MORAL CONTRA SERVIDORES PÚBLICOS E A RELAÇÃO COM O SEU COMPROMETIMENTO NO TRABALHO: REFLEXÕES TEÓRICAS

Introdução

A carreira que as pessoas desenvolvem ao longo dos anos é um aspecto importante que afeta as suas avaliações sobre a vida, bem como o relacionamento que elas construíram com seu trabalho (OLIVEIRA-SILVA e PORTO, 2021). Contudo, como um fenômeno global, a violência laboral atinge aqueles que estão envolvidos diretamente nela, assim como suas organizações. Isso justifica atenção acadêmica e prática voltadas ao assédio moral no sentido de desenvolver mecanismos para lidar com esse fenômeno (BRETAS *et al.*, 2020).

O assédio moral é uma prática quase tão antiga quanto o próprio trabalho. No decorrer da evolução histórica do trabalho, a forma de sua organização foi determinada pelo capital, afetando o significado do trabalho na vida das pessoas e viabilizando práticas de gestão e controle muitas vezes desumanas (EL-ALOUAR *et al.*, 2019). Tantas questões negativas podem interferir, com muita intensidade, no comprometimento dos trabalhadores em suas atividades e organizações. É sabido que o ambiente de trabalho pode afetar diretamente os trabalhadores, os quais podem percebê-lo e vivenciá-lo como nocivo ou saudável, em termos mentais e físicos, independentemente de seus níveis de escolaridade, de suas ocupações, segmentos de negócios, localidades, faixas etárias, entre outras características (PFEFFER, 2018).

E se o ambiente de trabalho afeta o trabalhador, isso pode ter uma relação direta com o seu comprometimento em relação à organização. O conceito de comprometimento mereceu uma grande relevância, entre pesquisadores e profissionais, por ser operacionalizável em termos empíricos e por ser um possível preditor de desempenhos individuais favoráveis aos atores sociais no âmbito do trabalho. Em razão disso, o referido tema tem sido fortemente analisado e debatido nas últimas décadas (MARIANO e MOSCON, 2018).

Quando se trata do setor público brasileiro, as questões de assédio moral e comprometimento se apresentam com grande intensidade. Sobretudo com o fato de que, recentemente, as reformas da administração pública brasileira ganharam mais um capítulo na história a partir da Proposta de Emenda à Constituição nº 32/2020, apresentada em setembro de 2020 e atualmente em tramitação no Congresso (SECCHI *et al.*, 2021). Tal proposta, entre outras coisas, visa fragilizar a estabilidade dos servidores públicos, bem como retirar alguns dos seus direitos.

Importante destacar que as mudanças contidas na Proposta de Emenda à Constituição nº 32/2020 podem aumentar o assédio moral sobre os servidores públicos. A estabilidade no emprego foi inserida no ambiente jurídico brasileiro para solucionar o problema de rotatividade dos funcionários públicos, devido às trocas de governo - muitas das vezes provocadas por motivos políticos e partidários, garantir a continuidade administrativa e a preservação da memória técnica e da cultura das organizações, e, principalmente, proteger os servidores públicos contra perseguições políticas, resguardando a eles seu direito de servir aos interesses da sociedade e não a interesses individuais (OLIVEIRA *et al.*, 2021).

Dois casos recentemente divulgados na mídia tradicional podem demonstrar muito bem a importância da estabilidade no emprego dos servidores públicos. O primeiro é o do servidor do Ministério do Meio Ambiente que, ao apresentar um relatório que aponta deficiências técnicas sobre avaliações de multas ambientais, recebeu ameaças de advertência de seus superiores e teve seu computador bloqueado - ficando, portanto, impossibilitado de exercer seu trabalho. O relatório havia sido requerido pelo Tribunal de Contas da União por força de auditoria, portanto o servidor ficou entre a responsabilidade de atender o pedido de um órgão fiscalizador e as consequências de apresentar uma informação que poderia ferir os interesses de seus superiores diretos (OLIVEIRA, 2021).

O outro caso é o do servidor do Ministério da Saúde que recentemente realizou denúncia de possíveis fraudes em compra de vacinas, teve seu acesso ao sistema de informações bloqueado, ficando impossibilitado de acessar os processos e contratos que constam na sua responsabilidade de trabalho - supostamente em retaliação às denúncias apresentadas, caracterizando mais um emblemático exemplo de assédio moral aos servidores públicos (PRUDENCIANO e FERRARI, 2021).

O estudo orientou-se pela seguinte problematização: há relação entre assédio moral e comprometimento organizacional no caso dos servidores públicos? O referencial teórico foi estruturado tendo por norte essa questão. Este artigo tem por objetivo, em nível geral, refletir sobre a influência do assédio moral no comprometimento de seus servidores nas organizações públicas brasileiras. Em um contexto prático, este ensaio é justificado pela relevância que estudos do tipo podem ter em treinamentos e em políticas de Recursos Humanos que busquem a redução do assédio moral no setor público.

Além disso, uma análise inicial das publicações que tratam do assédio moral nas relações de trabalho pode induzir à constatação de que há um expressivo volume de produções sobre o tema, em especial aquelas relacionadas aos conceitos, às características, e às consequências para a saúde do trabalhador e para os envolvidos. Contudo, é escassa a literatura nacional sobre os impactos afetivos decorrentes de sua prevalência, na percepção dos servidores públicos (ROCHA, BRITO e COSTA FILHO, 2021), o que justifica a importância de uma reflexão como a proposta neste artigo. Como os estudos sobre comprometimento organizacional ainda necessitam de maior exploração (BOTTINI, PAIVA e GOMES, 2020), justifica-se a importância de um trabalho acerca do tema.

Diante do contexto e das temáticas aqui tratadas, ressalta-se a discussão em torno de relações de causalidade entre assédio moral e comprometimento. Para sustentá-la, este ensaio se divide nas seguintes partes: esta introdução; as referências conceituais dos construtos centrais (assédio moral e comprometimento organizacional); argumentações em torno das possíveis relações entre os construtos e proposição do modelo integrativo; e perspectivas de pesquisa e reflexões finais.

Sobre Assédio Moral

O tema assédio moral está presente na agenda dos debates corporativos, com o intuito de definir os limites de atuação do indivíduo na organização, em se considerando os princípios garantidores dos direitos humanos. Os estudos iniciais datam da década de 1980, realizados em países escandinavos. O objetivo desses trabalhos era relacionar condutas e consequências relacionadas no ambiente de trabalho (VASCONCELOS, 2015).

Pode-se dizer que a discussão sobre assédio moral é nova, mas o fenômeno é velho. Tão antigo quanto o trabalho - e conseqüentemente quanto o homem. No período do Brasil Colônia, índios e negros foram sistematicamente assediados por colonizadores que, de certa forma, sentiam-se superiores e aproveitavam-se dessa suposta superioridade militar, cultural e econômica para impor a eles sua visão de mundo, sua religião e seus costumes (HELOANI, 2004).

As pesquisas sobre o assédio moral tiveram sua origem na academia. Foi o interesse da própria sociedade e de outras instâncias, como a mídia, sindicatos e justiça, que propiciaram espaço no sentido de que as discussões sobre esse fenômeno ganhassem amplitude (RODRIGUES e FREITAS, 2014). E o assédio moral vem sendo tratado sob perspectivas distintas - fato que o tem ressignificado ao longo dos anos, redefinindo e ensejando medidas preventivas e reconstruindo, para o indivíduo, o sentido do trabalho (VASCONCELOS, 2015).

Para Hirigoyen (2006), o processo pelo qual se desenvolve o assédio moral possui quatro fases:

1. A degradação intencional do ambiente de trabalho;
2. O isolamento da vítima;
3. Descrédito e desrespeito públicos; e
4. Possíveis agressões físicas, verbais e até mesmo sexuais.

Pode-se perceber o assédio moral como resultante da sinergia de causas, perpassando as seguintes: dimensões do ser e estar (pessoa), interpessoal, macro ambiental e organizacional. Definir apenas variáveis exógenas como causas do assédio significaria negar sua atividade social e autonomia de escolha (livre arbítrio), bem como simplificar um problema por natureza complexo (VASCONCELOS, 2015).

Embora o assédio moral tenha sido estudado basicamente como uma questão individual, na qual uma pessoa submete a outra e a infelicita, levando-a a desenvolver problemas de saúde ou a perder o emprego, as conseqüências nefastas do assédio moral no ambiente de trabalho são ainda mais amplas, mais graves e mais complexas, sendo também um fenômeno que pode dizer respeito às esferas organizacional e social (FREITAS, 2007):

- No âmbito individual, é a vida psicossocial do sujeito que é impactada por esse fenômeno, sendo atingidas a sua personalidade, a sua identidade e a sua autoestima. Vários estudos demonstram que o assédio gera distúrbios de ordem psíquica, social, profissional, familiar e afetiva na pessoa, provocando diversos problemas de saúde - particularmente os de natureza psicossomática, de duração variável, que desestabilizam a sua vida. Tais distúrbios reduzem a capacidade de concentração do indivíduo, induzem-no ao erro e colocam em risco tanto o seu emprego quanto a sua própria vida;
- No âmbito organizacional, são vários os efeitos nefastos, como o afastamento de pessoal por doenças e acidentes de trabalho, a elevação de absenteísmo e *turnover* com custos de reposição, perda de equipamentos pela desconcentração, queda de produtividade em face do moral do grupo e da qualidade do clima de trabalho, custos judiciais quando das indenizações, reforço ao comportamento negativo dos indivíduos perante a impunidade, custos de imagem tanto para os clientes internos quanto externos expostos pela mídia, desmotivação por contágio e enfraquecimento da adesão ao projeto organizacional, redução da atratividade de talentos no mercado em virtude da exposição negativa do nome da organização e eventual redução do valor da marca; e
- No tocante ao âmbito social, existem preços pagos por toda a sociedade quando indivíduos são afetados pela prática de assédio, como acidentes de trabalho e a incapacitação precoce de profissionais, o aumento de despesas médicas e benefícios previdenciários - licenças, hospitalizações, remédios subsidiados, longos tratamentos

médicos, a elevação do nível de suicídios na sociedade, as aposentadorias precoces, a desestruturação familiar e social das vítimas, a perda do investimento social feito em educação e formação profissional, o custo do potencial produtivo desse profissional afastado por invalidez ou redução do seu potencial empregatício.

Focando o âmbito individual, o conceito de assédio moral, para o presente artigo, é a deterioração determinada do ambiente e condições de trabalho, onde as atitudes negativas dos superiores em relação aos seus subordinados resultam em perdas para o trabalhador e a organização, simultaneamente (FERRAZ, 2009).

Sobre Comprometimento Organizacional

Os vínculos do trabalhador com a organização podem gerar efeitos tanto positivos quanto negativos. Portanto, à medida que esses vínculos se criam e se desenvolvem de modo simultâneo, desde o momento da entrada da pessoa na organização até o seu desligamento, passa a ser importante a compreensão da maneira pela qual os vínculos organizacionais se articulam, de modo a estimular o desenvolvimento de padrões de vínculos positivos tanto para as pessoas quanto para as organizações (RODRIGUES e ÁLVARES, 2020).

O conceito de comprometimento inicia o desenvolvimento do tema “vínculos organizacionais”. Internacionalmente, o estímulo inicial para pesquisas sobre comprometimento aconteceu nos anos 1970. Já no Brasil, ocorreu em meados da década de 1980. No campo do comprometimento organizacional, o modelo de Meyer & Allen (1991) é um dos pioneiros do tema - abrangendo os principais fatores que afetam o comprometimento do indivíduo em relação à organização a qual ele está inserido. Um trabalhador pode ter a motivação de continuar naquela organização porque deseja estar ali (comprometimento afetivo), por se sentir obrigado a permanecer (comprometimento normativo) ou porque simplesmente precisa daquele emprego (comprometimento instrumental) (MEDEIROS e ENDERS, 1998).

Não havia à época uma única definição para comprometimento organizacional, mas, pelo menos, os diversos conceitos adotados tinham em comum um elemento: um estado psicológico positivo que caracteriza a relação do trabalhador com a empresa e gera impacto no seu desempenho (BASTOS e AGUIAR, 2015). Contemplando três bases do comprometimento — afetiva, normativa e instrumental —, o modelo tridimensional de Meyer e Allen (1987) foi pioneiro no tema, sendo muito utilizado em pesquisas no Brasil (BASTOS e AGUIAR, 2015) e no exterior (SIMOSI, 2013).

A partir do estímulo das pesquisas sobre o assunto no Brasil, percebeu-se uma incoerência em se considerar comprometidos trabalhadores com diferentes condições e intenções de permanência. Isso fez com que alguns pesquisadores mudassem suas perspectivas em torno da delimitação dos vínculos com a organização (RODRIGUES e BASTOS, 2009). Desta forma, as bases instrumentais e normativas foram abandonadas, seguindo-se para o fortalecimento de uma definição mais restrita do conceito de comprometimento organizacional, relacionado com a base afetiva (BASTOS e AGUIAR, 2015; UNGARI e RODRIGUES, 2020).

O comprometimento calculativo ou instrumental foi colocado em xeque como “comprometimento de verdade” ou em sua essência e, por isso, transformou-se em outro conceito, o de entrincheiramento, ligado à tendência do trabalhador em permanecer na organização em razão das possíveis perdas ligadas à sua saída - como vantagens pecuniárias, benefícios, investimentos feitos no ajustamento do cargo, networks e outros possíveis

benefícios que limitem a percepção de alternativas de trabalhos que os possam suprir (RODRIGUES e BASTOS, 2015).

Proveniente da base normativa, surge o conceito de “consentimento”. Em um ambiente em que o tempo é rentabilizado e perpassado pela perspectiva do imediatismo, do culto ao “curto-prazo”, as diversas influências da percepção individual sobre a memória humana podem ajudar na suavização de práticas administrativas de mais difícil aceitação - as quais poderiam, de outra forma, incentivar a resistência dos trabalhadores a partir da comparação com os modos de trabalhar anteriores (GRISCI, CIGERZA e HOFMEISTER, 2006).

No caso do consentimento, entende-se que o cumprimento de ordens e normas ocorre graças às relações de poder e autoridade que se estabelecem entre superior e subordinado, bem como pelo fato de os subordinados acreditarem que os superiores sabem melhor o que deve ser feito (SILVA e BASTOS, 2015).

Para os fins deste ensaio, optou-se por privilegiar o conceito de comprometimento original, deixando de lado tanto consentimento quanto entrincheiramento, no intuito de focar a base afetiva do construto e a possível relação entre este e o assédio moral. Logo, para este artigo, comprometimento é o vínculo pautado na crença e na aceitação de valores e objetivos da organização, assim como na intenção de se esforçar em prol dela e no desejo de mantê-lo (BASTOS e AGUIAR, 2015).

No caso do setor público brasileiro, em que há centenas de cargos e de carreiras, desigualdades de distribuição salarial, distorções orçamentárias, baixa autonomia gerencial, entre outras características (PECI, 2020), a questão do comprometimento pode apresentar singularidades - razão pela qual o modelo aqui proposto focaliza tal setor. As relações entre os construtos, portanto, são aprofundadas a seguir.

Possíveis Relações entre Assédio Moral e Comprometimento Organizacional no Setor Público e Proposição do Modelo

A característica dinâmica intrínseca ao conceito de comprometimento pressupõe o compartilhamento de valores que enfatizam pensamentos e ações independentes que estimulem o processo de mudança, de desafios e de variedade no trabalho, bem como a criatividade, a inovação e o trabalho de maneira colaborativa (TOMAZZONI e COSTA, 2020). Contudo, apesar dos discursos que proclamam elementos como a humanização e democratização no mundo do trabalho, *empowerment* e participação de todos os níveis nos processos decisórios, sabe-se que, por muitas vezes, as organizações desenvolvem práticas abusivas quanto à centralização do poder. A guerra pela sobrevivência por parte das organizações e a busca pela conquista de maiores fatias de mercado trouxeram consequências para todos: precariedade do emprego, flexibilização das relações de trabalho, interesse em reduzir os custos de trabalho, crescimento do desemprego, terceirização, crescimento do setor informal e a tendência à contratação por tempo determinado, dentre outras. Logo, em um cenário de incertezas, empresas e trabalhadores estão imersos em ambientes altamente propícios ao aparecimento das mais diferentes formas de violência no trabalho (RODRIGUES e FREITAS, 2014).

Tal violência pode trazer, para as vítimas, diversas consequências de ordem médica e psicológica: depressão, ansiedade, fobias, distúrbios alimentares, paranoias - podendo até mesmo afetar a motivação da vítima em não querer permanecer mais naquela organização hostil - seja por vontade de se desligar do emprego, ou em casos extremos o suicídio (GUIMARÃES,

CANÇADO e LIMA, 2016). Tais consequências variam conforme o perfil do agredido e o cenário em que se encontra o agressor, e podem sugerir que o assédio moral tenha algum impacto no comprometimento das vítimas.

Uma vítima de assédio moral, por exemplo, pode resistir e normalizar a agressão como parte do cotidiano e entender que precisa ser resiliente e ali permanecer, por uma necessidade de seu trabalho. Ou mesmo repetir o comportamento do agressor, entendendo que essa é a dinâmica de sobrevivência que prevalece naquela organização (FERRAZ, 2009). Contudo, outra consequência possível é o absenteísmo. Na dualidade entre presenteísmo e absenteísmo, o primeiro compreende um estado onde o trabalhador se encontra presente, porém sua produtividade fica bastante reduzida, como mecanismo de defesa. No absenteísmo, o trabalhador passa a se ausentar com maior frequência (intencionalmente ou não) para tratar de doenças (GUIMARÃES, CANÇADO e LIMA, 2016) - notadamente as que podem ocorrer após eventos de assédio moral.

O assédio moral pode ocorrer em todas as organizações, independentemente de serem públicas ou privadas. Contudo, o peso e a relevância do tema sobre as organizações públicas e as consequências para os seus trabalhadores (servidores públicos) podem ser ainda maiores. Como o setor público está voltado para o bem público, inserido em um esquema social, os abusos que lá ocorrem parecem chamar mais a atenção (HIRIGOYEN, 2006).

Analisando sob a ótica do processo de quatro fases da caracterização do assédio moral (HIRIGOYEN, 2006), no primeiro momento o trabalhador é privado de acessar suas ferramentas de trabalho - computadores, telefones, exatamente como ocorrido com os servidores públicos mencionados na Introdução deste artigo - tendo sido afastados de seus acessos a sistemas e computadores retirados, em retaliação às suas denúncias. Além da degradação do ambiente de trabalho, verificou-se a desqualificação pública destes servidores por parte de interessados em defender as partes denunciadas - fazendo com que se minimizassem as denúncias através do descrédito público destes servidores diante da opinião pública, manipulando-se então a percepção do público em geral em favor dos denunciados.

Os servidores públicos que sofrem assédio podem, por exemplo, romper o vínculo emocional com a organização e adotar (inconscientemente) como um padrão as atitudes do próprio assediador, incorrendo em um “pacto de silêncio” onde a vítima passa a normalizar a sua própria degradação e até mesmo repetir as agressões que recebeu - contribuindo negativamente para a cultura da empresa, além dos prejuízos de autoestima ao próprio indivíduo assediado (FERRAZ, 2009), bem como apresentando um menor comprometimento com a organização.

A questão da estabilidade no emprego para os servidores é bastante relevante nesse debate. A sua inclusão no direito público brasileiro ocorreu na promulgação da Constituição de 1934, época na qual se buscava a implementação de uma administração pública burocrática weberiana. A introdução da estabilidade no serviço público ocorreu em etapas, como se pode verificar no Quadro 1:

Quadro 1 - Histórico Legal da Estabilidade no Brasil

Marco Legal	Situação
Constituição de 1824, art. 153 e 155	Não trouxe em seu texto o conceito de estabilidade, mas previu a vitaliciedade aos membros do judiciário.

Constituição de 1891, art. 57	Manteve a vitaliciedade aos membros do Poder Judiciário, mas com um acréscimo de que os juízes só perderiam o cargo por meio de sentença judicial (mantido nas constituições seguintes).
Lei nº. 2.924/1915, art. 125	<ul style="list-style-type: none"> • Primeiro registro do instituto da estabilidade no serviço público brasileiro; e • Funcionário público com dez anos ou mais de exercício só pode ser demitido mediante processo administrativo ou em virtude de sentença judicial.
Constituição de 1934, art. 169	<ul style="list-style-type: none"> • Surgimento da estabilidade na história constitucional; • A estabilidade é garantida a todo servidor público com mais de dez anos de exercício e àqueles com mais de dois anos que tiverem ingressado por concurso; e • A destituição do servidor somente poderia ser efetivada em virtude de sentença judicial ou mediante processo administrativo.
Constituição de 1937, art. 156, alínea c	Manutenção do dispositivo anterior.
Constituição de 1946, art. 188 e 189	<ul style="list-style-type: none"> • Estabeleceu que a primeira investidura em cargo de carreira efetuar-se-ia mediante concurso público; • Reduziu em cinco anos o tempo de serviço exigido para aquisição da estabilidade para aqueles servidores que foram nomeados sem concurso público; • Mantém estabilidade após dois anos, para quem ingressou por concurso; • Excluiu a aplicabilidade da estabilidade aos cargos de confiança e aos que a lei declare de livre nomeação e exoneração; e • Instituiu, em caso de cargo público considerado extinto, o instituto da Disponibilidade remunerada até o obrigatório aproveitamento do servidor em cargo compatível ao anteriormente ocupado.
Constituição de 1967, art. 99 e 177	<ul style="list-style-type: none"> • Afastou a possibilidade de adquirir estabilidade aos servidores nomeados sem concurso público; • No entanto, a estabilidade é garantida a todo servidor público, com pelo menos cinco anos de exercício à data da promulgação dessa Constituição; • Mantém estabilidade após dois anos, para quem ingressou por concurso público; e • Manteve a disponibilidade, conforme redação anterior.
Constituição de 1988, art. 41 e Ato das Disposições Constitucionais Transitórias (ADCT), art. 19	<ul style="list-style-type: none"> • Mantém estabilidade após dois anos, para quem ingressou por concurso público; e • A estabilidade é estendida àqueles sem ingresso por concurso público, em exercício na data da promulgação, que estivessem há pelo menos cinco anos no serviço público (ADCT, art.19) - Benefício denominado de estabilidade extraordinária.

<p>Emenda Constitucional nº 19 de 1998, art. 41, inciso III e art. 169, § 4º</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Período de exercício do cargo para aquisição de estabilidade foi ampliado de dois para três anos; • Inclusão da possibilidade de exoneração do servidor reprovado em avaliação periódica de desempenho; • Possibilidade de exoneração de servidor estável por necessidade de redução de despesas com pessoal; e • Servidor posto em Disponibilidade passa a ter remuneração proporcional ao tempo de serviço.
--	--

Fonte: Oliveira *et al.*, 2021

A introdução da estabilidade no campo jurídico brasileiro estava inserida em um contexto no qual se pressupunha a separação entre política e administração, sendo aquela permeada por interesses particulares e esta pela neutralidade. Ou seja, a estabilidade surgiu no Brasil como uma garantia ao servidor público que, com essa prerrogativa, poderia servir ao interesse público de forma independente, agindo somente em função da lei (OLIVEIRA *et al.*, 2021).

Uma possível relação entre assédio moral e comprometimento organizacional pode ter nuances diferentes entre o ambiente privado e o setor público. A perspectiva de estabilidade no emprego estimula muitas pessoas a buscarem uma vaga no setor público através de concurso para um cargo de provimento efetivo (NACHTIGALL e CÁNEPA, 2020), e essa conquista, aliada aos benefícios obtidos com o novo cargo, podem fazer com que o servidor público possua um elo muito forte com a organização e tenha um comprometimento diferente com a organização pública do que teria em uma empresa privada.

A realidade que se apresenta, em conclusão do descrito até aqui, é a de que o assédio moral afeta o comprometimento organizacional dos servidores públicos de forma negativa. O setor público brasileiro, atualmente, parece estar regido por um ambiente de menor colaboração e continuidade pública, e conseqüentemente de maior competição e sobrevivência política, em detrimento das boas práticas institucionais:

Em uma sociedade cuja base cultural fosse a fraternidade, o assédio moral simplesmente não existiria, ou se restringiria às patologias individuais. Mas, enquanto vivermos em uma sociedade que valoriza muito mais a capacidade de competir e vencer do que o altruísmo e a generosidade, com certeza esse tipo de coação moral continuará acontecendo (HELOANI, 2004, p. 8).

Os casos de assédio moral contra servidores públicos brasileiros não se restringem aos dois exemplos vistos na introdução deste artigo. Muito pelo contrário, eles se espalham por todo o país. Práticas violentas sutis muitas vezes são inseridas em um espectro de maior discricionariedade do gestor e podem ser confundidas com autonomia gerencial, fazendo com que ações que podem estar adoecendo trabalhadores sejam consideradas normais. Pior: quanto maior essa discricionariedade, aliada a uma cultura organizacional repressora, maior é a dificuldade de comprovação do assédio moral, pois este ocorre de modo sutil (BRETAS *et al.*, 2020).

Com base nas relações observadas na literatura e em estudos brasileiros, os conceitos de assédio moral e comprometimento costumam ser tratados separadamente. Todavia, há recomendações de pesquisas em torno do desenvolvimento de abordagens integrativas, que os estudem em conjunto, visando, inclusive, contribuir para a gestão de pessoas e para o serviço público em

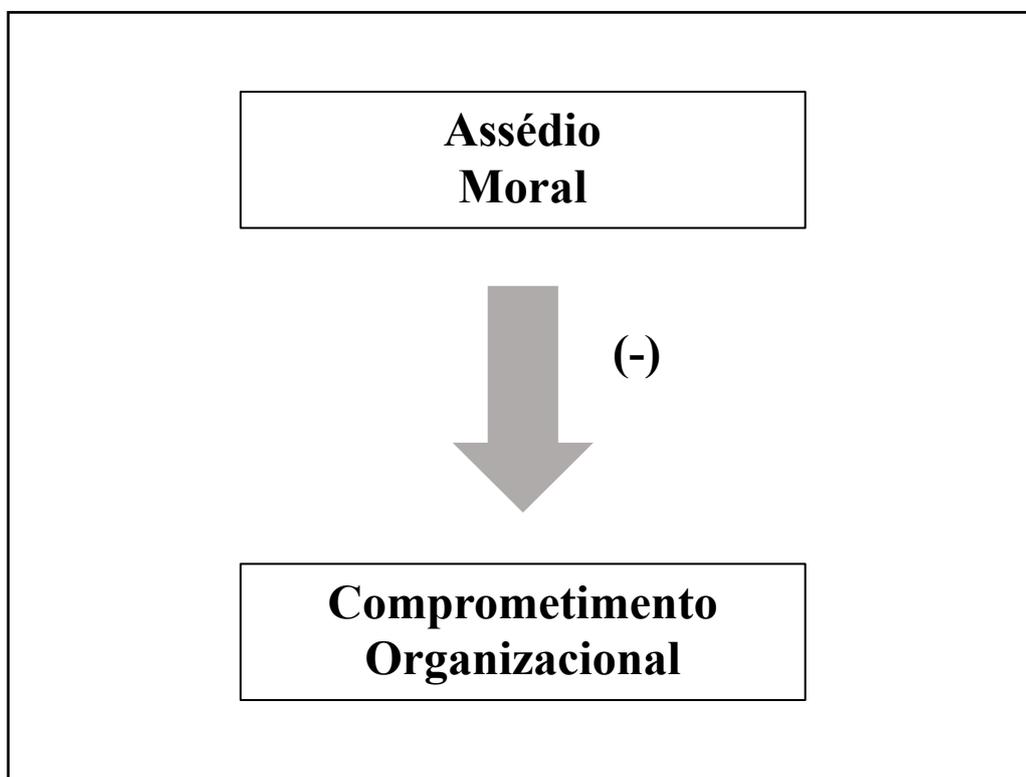
especial, no sentido de se elaborarem políticas que ajudem na relação mais saudável e produtiva entre os servidores e suas atividades.

Desta forma, com vistas à proposição de um modelo integrativo, apresenta-se a seguinte hipótese:

- Há uma relação negativa entre o assédio moral e o comprometimento organizacional dos servidores públicos.

A referida hipótese pode ser visualizada no modelo proposto para estudo integrado dos construtos analisados na Figura 1:

Figura 1 – Modelo Integrativo entre Assédio Moral e Comprometimento Organizacional



Fonte: elaboração própria (2021)

Perspectivas de Pesquisas Futuras e Reflexões Finais

É complexa a discussão acerca dos temas aqui tratados, haja vista poderem ser concebidos e analisados por variadas perspectivas. Um foco qualitativo, especialmente por sua profundidade, pode se aproximar da complexidade inerente aos construtos apresentados, porém pode incorrer em limitações no tocante a comparações e generalizações (SILVA, MEDEIROS e ENDERS, 2011).

Já uma abordagem quantitativa pode estar mais avançada no que diz respeito aos pontos em que a qualitativa não consegue dar apoio. Contudo, pode-se incorrer na superficialidade das análises e, com isso, não atingir a essência dos fenômenos (SILVA, MEDEIROS e ENDERS, 2011), sobretudo quando analisados de modo integrado. Desta forma, quanto a perspectivas metodológicas para futuras investigações, pode-se sugerir que sejam utilizadas tanto a abordagem quantitativa quanto a qualitativa, assim como podem ser propostos métodos conjugados ou triangulações. Inclusive podem ser acrescentados novos construtos, como Valores no Trabalho e Resiliência, a fim de novos modelos integrativos serem também sugeridos.

Em um contexto quantitativo, podem ser propostas técnicas estatísticas uni, bi e multivariadas, incluindo-se modelagem de equações estruturais, a fim de serem verificados os potenciais efeitos de uma ou mais variáveis em relação às outras (MALHOTRA, 2011). Posteriormente à obtenção dos resultados de investigações com essa magnitude, poder-se-ia desenvolver outros instrumentos de coleta de dados de maior amplitude (inventários, escalas, questionários), com vistas à construção de modelos mais robustos.

Sobre o assédio moral, é relevante citar que há escalas validadas (MARTINS e FERRAZ, 2011): a primeira refere-se à Percepção do Assédio Moral no Trabalho (EP-AMT) e a segunda ao Impacto Afetivo do Assédio Moral no Trabalho (EIA-AMT). Já em relação ao comprometimento organizacional, há também escala validada recentemente: Medida de Comprometimento Organizacional, de Bastos e Aguiar (2015). Os autores apresentam duas modalidades de escalas, sendo uma reduzida e outra completa. A complexidade do construto faz com que a adoção da escala completa seja o procedimento ideal.

Por seu turno, uma abordagem qualitativa permitiria que os fenômenos em foco e as relações entre si fossem compreendidas em profundidade, assim como viabilizaria o aprofundamento da compreensão de dados quantitativos, no caso de triangulações. Além disso, métodos analíticos qualitativos poderiam identificar outras categorias de análise e variáveis.

Como reflexões finais deste estudo, constata-se que há uma relação negativa entre o assédio moral e o comprometimento organizacional dos servidores públicos. Todavia, constatar o assédio e sua relação negativa com o comprometimento organizacional no setor público não é suficiente. Primeiramente, tal fato deveria impulsionar muitas novas pesquisas sobre o tema, em diferentes organizações públicas municipais, estaduais e federais dos três poderes (executivo, legislativo e judiciário).

Martins e Ferraz (2011), em sua pesquisa, citam o relatório de O'Connell, Calvert e Watson (2007) a fim de demonstrar que, com base em instituições irlandesas, o assédio moral no setor público é 40% maior do que no privado. Pode ser que no Brasil o percentual seja ainda maior, haja vista o histórico de clientelismo e corrupção que, infelizmente, há no Brasil há décadas.

Tais pesquisas podem fazer com que muitos focos de assédio moral, em qualquer parte do Brasil, sejam identificados e combatidos: servidores do setor de compras de um município que poderiam estar sofrendo assédio moral de fornecedores inescrupulosos ou de chefes cúmplices, fiscais que poderiam estar sofrendo assédio moral de secretários estaduais, agentes da Polícia Federal que poderiam estar sofrendo assédio moral por parte de políticos investigados - uma ampla rede de possibilidades com ênfase, sobretudo nas relações entre os servidores públicos com estabilidade com os seus superiores de alto escalão - estes últimos de permanência temporária, breve e condicionadas aos interesses políticos momentâneos e, portanto, sem nenhum compromisso com a continuidade das instituições e das pessoas que ali tendem a permanecer.

Além disso, é necessário que as organizações públicas vão além de medidas discursivas e passem a construir estratégias que possibilitem uma maior proteção e amparo, principalmente para o indivíduo que é alvo deste e de tantas outras violências no âmbito laboral. As políticas públicas e legislações, por exemplo, podem ser elementos que possibilitam maior segurança para o trabalhador, o qual, em situações de assédio moral, fica desamparado sem saber a quem pedir ajuda e socorro (NOGUEIRA et. al., 2020).

Não é por falta de sugestões que as práticas no setor público não acontecem. Nunes, Tolfo e Espinosa (2019), por exemplo, sustentam que propostas de prevenção ao assédio moral podem refletir estratégias para coibir a prática e evitar que a violência seja naturalizada no ambiente laboral. Os autores, em pesquisa bibliográfica, listaram algumas práticas de prevenção mais comuns (Quadro 2), as quais podem ser adotadas pelo setor público em nosso país:

Quadro 2 – Propostas de Prevenção

Itens	Autores	Frequência
Promover mudanças na cultura organizacional	Vega (2002); Luna (2003); Piñuel y Zabala (2003); Scanfone; Teodósio (2004); Tarcitano; Guimarães (2004); Leclerc (2005); Tehrani (2005); Beswick; Gore; Palferman (2006); Hoel; Giga (2006); Guimarães; Rimoli (2006); Bradaschia (2007); Terrin; Oliveira (2007); Felipe (2007); Aguiar (2008); Xavier (2010).	16
Educar e capacitar gerentes, pessoas-chave e líderes	European Agency for Safety and Health at Work (2002); Zimmermann; Santos; Lima (2002); Luna (2003); Piñuel y Zabala (2003); Rendon (2005); Tehrani (2005); Beswick; Gore; Palferman (2006); Terrin; Oliveira (2007); Elgenneni (2007); Aguiar (2008); Salin (2008); Mussi; Oliveira (2008); Martiningo Filho; Siqueira (2008); Amazarray (2010); Xavier (2010).	15
Criar um código de conduta / código de ética, incluir normas de conduta	European Agency for Safety and Health at Work (2002); Zimmermann; Santos; Lima (2002); Einarsen et al. (2003); Luna (2003); Tarcitano; Guimarães (2004); Einarsen (2005); Hirigoyen (2005); Rendon (2005); Tehrani (2005); Leclerc (2005); Beswick; Gore; Palferman (2006); Terrin; Oliveira (2007); Elgenneni (2007); Aguiar (2008); Avila (2008); Salin (2008); Mussi; Oliveira (2008); Martiningo Filho; Siqueira (2008); Xavier (2010).	15
Promover práticas que estimulem o respeito, a colaboração e a integração entre os funcionários	European Agency for Safety and Health at Work (2002); Luna (2003); Piñuel y Zabala (2003); Scanfone; Teodósio (2004); Rendon (2005); Tehrani (2005); Hirigoyen (2005); Guimarães; Rimoli (2006); Elgenneni (2007); Bradaschia (2007); Avila (2008); Mussi; Oliveira (2008); Martiningo Filho; Siqueira (2008); Amazarray (2010); Xavier (2010).	15
Conscientizar e disseminar informações sobre assédio	European Agency for Safety and Health at Work (2002); Zimmermann; Santos; Lima (2002); Luna (2003); Tarcitano; Guimarães (2004); Hirigoyen (2005); Leclerc (2005); Beswick; Gore; Palferman (2006); Bradaschia (2007); Felipe (2007); Aguiar (2008); Avila (2008); Salin (2008); Amazarray (2010); Xavier (2010).	14
Educar e capacitar os funcionários	Piñuel Y Zabala (2003); Tarcitano; Guimarães (2004); Hirigoyen (2005); Rendon (2005); Tehrani (2005); Leclerc (2005); Beswick; Gore; Palferman (2006); Elgenneni (2007).	8

Desenvolver comunicação interna, promover o diálogo, grupos de debate, espaços de escuta	Zimmermann; Santos; Lima (2002); Piñuel y Zabala (2003); Hirigoyen (2005); Martiningo Filho; Siqueira (2008); Aguiar (2008); Xavier (2010).	6
Reduzir o estresse	Luna (2003); Piñuel Y Zabala (2003); Hirigoyen (2005); Aguiar (2008); Mussi; Oliveira (2008).	5
Criar ambiente de trabalho saudável; melhorar as condições de trabalho e garantir qualidade de vida no trabalho	Piñuel y Zabala (2003); Rendon (2005); Hirigoyen (2005); Guimarães; Rimoli (2006); Terrin; Oliveira (2007).	5
Possibilitar autonomia para organizar o trabalho, fornecer informações e recursos necessários para a execução das tarefas e reduzir o trabalho monótono e repetitivo	European Agency for Safety and Health at Work (2002); Luna (2003); Piñuel y Zabala (2003); Tarcitano; Guimarães (2004); Rendon (2005).	5
Aumentar a fiscalização/controle dos funcionários	Luna (2003); Mussi; Oliveira (2008); Avila (2008); Amazarray (2010).	4
Dar exemplo de comportamento e/ou conduta adequada e promover mudanças na organização que combatam ao assédio	Hirigoyen (2005); Beswick; Gore; Palferman (2006); Bradaschia (2007).	4

Fonte: Nunes, Tolfo e Espinosa (2019)

Por fim, é imperioso defender a estabilidade no emprego dos servidores públicos. Além de poder ser um fator motivador para a atração e retenção de profissionais qualificados, a estabilidade é a garantia que os servidores possam desempenhar suas funções de Estado sem a pressão de grupos alheios aos interesses da sociedade brasileira.

Só a estabilidade pode oferecer a garantia aos servidores públicos de que eles possam ter uma postura mais ativa e menos defensiva no tocante aos assédios. Com a estabilidade, independentemente da modalidade de assédio moral praticada, a submissão por parte da vítima pode não implicar a aceitação autêntica (permanente), mas, sim, circunstancial, fato que pode gerar uma propensão à reação de denúncia e providências jurídicas futuras (VASCONCELOS, 2015).

Referências Bibliográficas

BASTOS, A. V. B.; AGUIAR, C. V. N. Comprometimento Organizacional. In: PALACIOS, K. P; PEIXOTO, A. L. A. **Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho**. Porto Alegre: Artmed, p. 78-91, 2015.

BOTTINI, F. F.; PAIVA, K. C. M.; GOMES, R. Resiliência Individual, Prazer e Sofrimento no Trabalho e Vínculos Organizacionais: Reflexões e Perspectivas de Pesquisas para o Setor Público. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 19, n. 1, p. 45-57, 2021.

- BRETAS, P. F. F.; CAPRONI NETO, H. L.; MOURA-PAULA, M. Assédio Moral Sutil em uma Organização Pública do Poder Legislativo. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 11, n. 3, art. 3, p. 11-11, 2020.
- EL-AOUAR, W. A.; GALLO, C. R.; CASTRO, A. B. C.; SILVA, A. W. P.; MESQUITA, R. F. Interpretações do olhar sindical sobre o assédio moral. **Desafio Online**, v. 7, n. 1, p. 89-113, 2019.
- FERRAZ, Ana Maria Souto. **Assédio moral no trabalho: relações com bases de poder do supervisor, autoconceito profissional e satisfação no trabalho**. 2009. 164 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Humanas) - Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2009.
- FREITAS, M. E. Quem paga a conta do assédio moral no trabalho?. **RAE-eletrônica**, v. 6, n. 1, art. 12, p. 1-7, 2007.
- GRISCI, C.; CIGERZA, G. C.; HOFMEISTER, P. M. Tempo, resistência e consentimento na reestruturação produtiva do trabalho bancário. REAd. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 12, n. 6, p. 622-641, 2006.
- GUIMARÃES, C. A.; CANÇADO, V.; LIMA, R. J. C. *Workplace moral harassment and its consequences: A case study in a federal higher education institution*. **RAUSP Management Journal**, v. 51, n. 2, p. 151-164, 2016.
- HELOANI, R. Assédio moral – Um ensaio sobre a expropriação da dignidade no trabalho. **RAE-eletrônica**, v. 3, n. 1, art. 12, p. 1-18, 2004.
- HIRIGOYEN, M.-F. **Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2006.
- MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- MARIANO, T. L. A. B.; MOSCON, D. C. B. As Relações entre as Práticas de Gestão de Pessoas e o Desenvolvimento de Vínculos com a Organização: Um Estudo em uma Empresa de Contabilidade. **Revista Gestão & Planejamento**, v. 19, n. 1, p. 227-243, 2018.
- MARTINS, M. C. F.; FERRAZ, A. M. S. Propriedades psicométricas das escalas de assédio moral no trabalho – percepção e impacto. **Psico-USF**, v. 16, n. 2, p. 163-173, mai./ago. 2011.
- MEDEIROS, C. A. F.; ENDERS, W. T. Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional (Meyer e Allen, 1991). **Revista de Administração Contemporânea**, v. 2, n. 3, p. 67-87, 1998.
- MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. *A three-component conceptualization of organization commitment*. **Human Resource Management Review**, v. 1, n. 1, 1991.
- NACHTIGALL, V.; CANÉPA, P. C. V. Estágio Probatório no Sul do Brasil: Uma Comparação de Práticas Utilizadas na Esfera Municipal. **Revista do Serviço Público**, v. 71, n. 1, p. 206-238, 2020.
- NOGUEIRA, R. M.; NUNES, T. S.; CARVALHO NETO, A.; FERREIRA, R. R. A Sistematização Legislativa do Assédio Moral no Trabalho no Âmbito das Administrações Públicas Estaduais no Brasil. **Revista Ciências Administrativas**, v. 26, n. Ed. Comemorativa 30 anos, p. 1-19, 2020.

NUNES, T. S.; TOLFO, S. R.; ESPINOSA, L. M. C. A Percepção de Servidores Universitários sobre as Políticas, Ações e Discursos Institucionais sobre o Assédio Moral no Trabalho. **Revista Organizações em Contexto**, v. 15, n. 29, p. 191-222, 2019.

O'CONNELL, P. J.; CALVERT, E.; WATSON, D. *Bullying in the Workplace: Survey Reports*, 2007. **Economic and Social Research Institute** (Irlanda). Dublin, 21 de mar. de 2007. Disponível em: <<https://www.esri.ie/publications/bullying-in-the-workplace-survey-reports-2007>> Acesso em: 21 jul. 2021.

OLIVEIRA, A. Servidor do Ibama diz ter sofrido perseguição após denunciar falhas no instituto. **Correio Braziliense**, Brasília, 7 de mai. de 2021. Disponível em: <<https://www.correiobraziliense.com.br/brasil/2021/05/4923031-servidor-do-ibama-diz-ter-sofrido-perseguido-apos-denunciar-falhas-no-instituto.html>>. Acesso em: 21 de jul. de 2021.

OLIVEIRA, K. P.; PAULA, M. T. M. S.; PAIVA, L. R. O.; ANDRADE, K. O. F.; COURA, R. A Estabilidade no Setor Público Brasileiro: O que pensam os Servidores Públicos?. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 11, n. 2, p. 283-304, 2021.

OLIVEIRA-SILVA, L.; PORTO, J. Bem-estar subjetivo e florescimento no trabalho: o impacto da realização profissional. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 22, n. 1, p. 1-25, 2021.

PECI, A. Burocracia irracional legal. **Valor Econômico**, 5 de mar. de 2020. Disponível em: <<https://valor.globo.com/opiniaio/coluna/burocracia-irracional-legal.ghtml>>. Acesso em: 21 de jul. de 2021.

PFEFFER, J. *Dying for a paycheck: how modern management harms employee health and company performance*. New York: Harper Collins Publishers, 2018.

PRUDENCIANO, G.; FERRARI, M. Luis Miranda diz que irmão foi bloqueado em sistema do Ministério da Saúde. **CNN Brasil**, São Paulo, 27 de jun. de 2021. Disponível em: <<https://www.cnnbrasil.com.br/politica/2021/06/27/luis-miranda-diz-que-irmao-foi-bloqueado-em-sistema-do-ministerio-da-saude>>. Acesso em: 21 de jul. de 2021.

ROCHA, G. M.; BRITO, H. L.; COSTA FILHO, B. A. O Assédio Moral no Trabalho e seu Impacto Afetivo: Percepção dos Servidores de uma Instituição Governamental. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 11, n. 1, p. 156-175, 2021.

RODRIGUES, A. C. A.; BASTOS, A. V. B. Problemas conceituais e empíricos na pesquisa sobre comprometimento organizacional: uma análise crítica do modelo tridimensional de J. Meyer e N. Allen. In *Anais do 32º Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, São Paulo, SP, 2009.

RODRIGUES, A. C. A.; BASTOS, A. V. B. Entrincheiramento organizacional. In: PALACIOS, K. P.; PEIXOTO, A. L. A. **Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho**. Porto Alegre: Artmed, p. 107-120, 2015.

RODRIGUES, A. P. G.; ALVARES, K. P. Vínculos Organizacionais: Uma Análise em Relação ao Desempenho. **Revista Gestão & Planejamento**, v. 21, n. 1, p. 156-171, 2020.

RODRIGUES, M.; FREITAS, M. E. Assédio moral nas Instituições de Ensino Superior: um estudo sobre as condições organizacionais que favorecem sua ocorrência. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 12, n. 2, p. 284-301, 2014.

SECCHI, L.; FARRANHA, A. C.; RODRIGUES, K. F.; BERGUE, S. T.; MEDEIROS-COSTA, C. C. Reforma Administrativa no Brasil: Passado, Presente e Perspectivas para o

Futuro Frente à PEC 32/2020. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, v. 26, n. 83, p. 1-17, 2021.

SILVA, E. E. C.; BASTOS, A.V.B. Consentimento Organizacional. In: PALACIOS, K. P; PEIXOTO, A. L. A. **Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho**. Porto Alegre: Artmed, p. 92-106, 2015.

SILVA, L. M. T.; MEDEIROS, C. A. F.; ENDERS, W. T. Avaliação da cultura organizacional: um contraponto entre as abordagens quantitativas e qualitativas. **Interface - Revista do Centro de Ciências Sociais Aplicadas**, v. 8, n. 2, art. 7, p. 123-140, 2011.

SIMOSI, M. *Trajectories of Organizational Commitment: A Qualitative Study in a Greek Public Sector Organization*. **International Journal of Cross-Cultural Management**, 13(1), 111-130, 2013.

TOMAZZONI, G. C.; COSTA, V. M. F. Vínculos Organizacionais de Comprometimento, Entrincheiramento e Consentimento: Explorando seus Antecedentes e Consequentes. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 18, n. 2, p. 268-283, 2020.

UNGARI, D. F.; RODRIGUES, A. P. G. A Influência da Cultura Organizacional no Desenvolvimento dos Vínculos do Indivíduo com a Organização. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 13, n. 2, p. 168-196, 2020.

VASCONCELOS, Y. L. Assédio moral nos ambientes corporativos. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 13, n. 4, p. 821-851, 2015.
