

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Fernanda Engelman

**Vivências de violência no mundo do trabalho a partir de relatos de
trabalhadores**

Porto Alegre

2015

Fernanda Engelman

**Vivências de violência no mundo do trabalho a partir de relatos de
trabalhadores**

**Dissertação de Mestrado apresentada ao
Programa de Pós-Graduação em
Administração da Universidade Federal do
Rio Grande do Sul, como requisito para a
obtenção do título de Mestre em
Administração.**

**Orientadora: Prof^a. Dr^a. Rosinha Machado
Carrion**

Porto Alegre

2015

CIP - Catalogação na Publicação

Engelman, Fernanda

Vivências de violência no mundo do trabalho a partir de relatos de trabalhadores / Fernanda Engelman. -- 2015.

107 f.

Orientadora: Rosinha Machado Carrion.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, BR-RS, 2015.

1. Assédio Moral. 2. Violência Psicológica. 3. Assédio Organizacional. I. Machado Carrion, Rosinha, orient. II. Título.

Fernanda Engelman

**Vivências de violência no mundo do trabalho a partir de relatos de
trabalhadores**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Aprovado em 3 de Junho de 2015.

Banca Examinadora:

Prof^aDr^a Rosinha Machado Carrion
Orientadora

Prof^aDr^a Carmem Ligia Iochins Grisci

Prof^a Dr^a Daiane Dal Pai

Prof^a Dr^a Angela Beatriz Busato Scheffer

AGRADECIMENTOS

Gostaria de registrar meu agradecimento a todas as pessoas que de alguma forma me ajudaram e me incentivaram durante a realização desta pesquisa.

Primeiramente aos meus pais, que me incentivaram a continuar os meus estudos, deram-me todo o apoio moral e financeiro necessário.

À minha orientadora, Professora Dra. Rosinha Carrion, que sempre me deu todo o apoio necessário, ajudou-me a realizar o estudo, sempre fazendo contribuições valiosas, apontando os caminhos, incentivando-me a fazer um bom trabalho, cobrando e motivando-me nos momentos certos.

Às professoras do PPGA que ministraram disciplinas muito relevantes e proporcionaram as ferramentas necessárias para a construção da minha dissertação.

Às minhas amigas, que sempre me apoiaram e me deram forças para continuar meus estudos.

Às pessoas entrevistadas que se dispuseram a contribuir com a minha pesquisa.

RESUMO

Este estudo buscou compreender os processos de assédio moral no ambiente de trabalho, bem como o modo como as pessoas assediadas vivenciam essa situação. Como base teórica, os principais temas abordados foram Assédio Moral, Assédio Organizacional e Violência Psicológica. Para atender o objetivo foi realizada uma pesquisa qualitativa exploratória. O método utilizado foi o de estudo de casos múltiplos, onde cada um dos seis entrevistados foi um caso. As entrevistas semiestruturadas foram realizadas com seis trabalhadores de locais e de áreas diferentes, escolhidos intencionalmente pela pesquisadora através de indicações. O conteúdo das entrevistas foi analisado através da técnica de análise de conteúdo. Com a análise dos seis casos pode-se perceber que o assédio ocorre por uma combinação de fatores que se sobrepõem. Não é possível apontar uma única causa, são situações que vão se sobrepondo e é isso que dá a dimensão do assédio, a continuidade, a repetição no tempo. Portanto, a presença de assédio não necessariamente corresponde à repetição de um mesmo fato no tempo, pois conforme se pode observar o sofrimento, na verdade, se dá como o somatório de inúmeras humilhações.

Palavras-chave: Assédio Moral; Assédio Organizacional; Violência Psicológica

ABSTRACT

This study aimed to gain knowledge about moral harassment at work and about how those people who experience this situation deal with it. The theoretical bases comprised the concepts and literature on moral harassment, workplace harassment and psychological violence. In order to meet the objectives of the study, an exploratory qualitative research was conducted. The method used was multiple cases study, where each one of the six respondents was a case. The semi-structured interviews were conducted with six workers from distinct workplaces and labor sectors. Respondents were intentionally chosen by the researcher through indications. The content of the interviews was analyzed using content analysis technique. Findings suggest that harassment occurs as a result of a combination of overlapping factors – no single cause can be pointed to its occurrence. Situations build up and this is what amounts to harassment – the continuity, repetition of harsh practices over time. Therefore, harassment does not necessarily correspond to the repetition of a same fact in time, because, as the study has shown, the suffering actually occurs as the sum of countless humiliations.

Keywords: Moral harassment. Workplace harassment. Psychological violence.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Tipos de Violência no Trabalho	19
Figura 2 – Modelo octogonal explicativo do mobbing	78
Quadro 1 - Definições de assédio moral	28
Quadro 2 - <i>Mobbing, Bullying</i> e Assédio Moral: diferenças conceituais.....	29
Quadro 3 - Diferenças entre outros desentendimentos e o Assédio Moral	45
Quadro 4 - Diferenças de Assédio Moral Interpessoal e Assédio Moral Organizacional	52
Quadro 5- Resumo dos fatos apontados pelos entrevistados como representativos de Assédio Moral	77
Quadro 6 - Tipo de assédio moral sugerido e frequência das agressões	78
Quadro 7 - Resumo das possíveis causas apontadas pelos entrevistados	84
Quadro 8- Resumo das consequências relatadas pelos entrevistados	89
Quadro 9- Resumo das características dos assediadores apontadas pelos entrevistados	91
Quadro 10 - Resumo das atitudes de enfrentamento que ajudaram os entrevistados a resolverem o caso	94

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	10
1 GLOBALIZAÇÃO E FRAGILIZAÇÃO DO HUMANO	13
1.1 Trabalho: identidade e sofrimento	14
1.2 Violência no mundo do trabalho	18
2 ASSÉDIO MORAL	24
2.1 Noções Associadas/ Conceito	25
2.2 O assédio como uma modalidade de violência	29
2.3 O assédio moral no trabalho	31
2.4 Como o assédio moral ocorre	32
2.5 Expressões de assédio moral	34
2.6 Causas	35
2.7 Estigma	36
2.8 Consequências	37
2.9 O Agressor	42
2.10 As vítimas	43
2.11 Agressões pontuais	44
2.12 Estratégias de enfrentamento	45
3 ASSÉDIO ORGANIZACIONAL	47
3.1 Diferenciando assédio moral de assédio organizacional	49
3.2 Situações que favorecem o assédio no mundo do trabalho	53
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	54
4.1 O método	54
4.2 Os casos estudados	56
4.3 Os caminhos da pesquisa	56
5. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	60
5.1. Caracterização dos entrevistados	60
5.2. Fatos que os entrevistados consideraram assédio moral	63
5.3. Possíveis causas do assédio relatado	78
5.4. Consequências percebidas pelos entrevistados	84
5.5. O perfil do agressor desde a perspectiva dos “assediados”	89

5.6. Estratégias utilizadas para enfrentar a situação	92
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	96
REFERÊNCIAS.....	98
APÊNDICE A – ROTEIRO PARA ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA.....	105
ANEXO I – MBI.....	106
ANEXO II - LISTA DE ATITUDES HOSTIS.....	107

INTRODUÇÃO

Conflitos, violência e abusos têm permeado todas as esferas das sociedades contemporâneas e o ambiente de trabalho não escapa a essa regra. O interesse em compreender como e por que, em ambientes corporativos, se instala a violência psicológica, a qual oprime e faz sofrer trabalhadoras e trabalhadores, motivou a pesquisa aqui apresentada. Antes mesmo de escolher minha profissão, gostava de escutar as pessoas com as quais me relacionava. Sempre procurei entender o porquê de suas atitudes e ouvi-las apontar seus problemas e sofrimentos. Acredito que o comportamento é muito influenciado por tudo que a pessoa já passou e sofreu, e é isto que sempre procurei levar em consideração. Antes de julgar um ato, procuro pensar nos motivos do mesmo.

Esse meu interesse pelas pessoas justificou minha escolha por estudar administração de empresas. Acredito que as pessoas são o principal ativo de uma empresa, responsáveis pelo sucesso da mesma e, por isso, precisam ser valorizadas. Para trabalharem bem, precisam estar saudáveis física e mentalmente. Acreditando nisto, escolhi fazer mestrado em Gestão de Pessoas. Preocupada com o atual ambiente de trabalho, clima organizacional e o bem estar das pessoas no seu trabalho, percebo que muitas não estão felizes e até acabam adoecendo. Grande parte das empresas não se preocupa com seus funcionários, apenas quer fazê-los render o máximo possível para que os objetivos empresariais sejam atingidos.

Para contribuir de alguma forma para o fim desses casos, procurei entender a violência psicológica a que tantos trabalhadores são submetidos no competitivo mercado de trabalho. Há várias formas de violência no ambiente de trabalho. Neste estudo, abordarei apenas a violência psicológica, principalmente o assédio moral e o assédio organizacional, por serem bastante recorrentes no ambiente corporativo atual. Nesse caso, de acordo com Gosdal et al. (2009), o assédio está associado a uma lógica empresarial distorcida, às relações de poder e, às vezes, a descompensações psicológicas individuais.

Esse tipo de violência ocorre frequentemente tanto em empresas privadas quanto nas públicas e tem gerado um impacto significativo na vida dos trabalhadores. A prática da violência moral, conforme indicam Siqueira e Simões (2008), está cada vez mais visível nas organizações de diversos segmentos do mercado e a busca por aumento de produtividade e resultados tende a piorar essa situação.

O assédio moral no trabalho é bem definido por Soares (2006, p. 41), quando aponta que se refere a um conjunto de ações violentas e frequentes infligidas contra um trabalhador com o objetivo de desestabilizá-lo, isolá-lo ou difamá-lo, até que ele seja excluído do contexto do trabalho e podendo gerar danos de diferentes naturezas ao agredido.

Já o assédio organizacional, de acordo com Soboll (2006) é um processo em que a violência está inserida nas estruturas e nas políticas organizacionais ou gerenciais, abusivas e inadequadas e de acordo com Adriane Reis (2007) tem o objetivo de controlar a subjetividade do trabalhador.

Também é importante considerar que o termo Assédio Moral tem sido frequentemente utilizado de maneira inadequada, para caracterizar qualquer situação desagradável que ocorre no ambiente de trabalho. Isso pode acabar banalizando o termo, que representa um processo tão significativo e que gera inúmeros problemas para a sociedade, para as organizações e para os indivíduos

Algumas pesquisas apontam que o número de registros de assédio moral no trabalho está aumentando. Mesmo que o número de registros não corresponda necessariamente a um aumento do número de casos, ele serve para evidenciar um problema relevante do ambiente organizacional, o qual gera impactos na sociedade. De acordo com reportagem da Folha de São Paulo do dia 23/02/2014, no ano de 2013 foram registrados 115 casos de assédio moral coletivo na Justiça do Trabalho, enquanto que em 2003 registrou-se apenas um. A reportagem de 26 de fevereiro de 2014 da revista Veja (edição 2362 p. 106) também relatou um aumento de 120% nos inquéritos por assédio moral coletivo registrados no Ministério Público do Trabalho de São Paulo.

Nesse contexto, a análise de diferentes casos de trabalhadores que afirmam ter sofrido assédio moral poderá contribuir para se compreender como essa violência se apresenta, que danos causa nas vítimas e por que motivos ocorre. Esse conhecimento permitiria à sociedade identificar melhor como se estabelece o processo, de modo a evitá-lo, para que assim se possa diminuir o número de casos de Assédio Moral no trabalho.

O preconceito e o Assédio Moral são práticas recorrentes na nossa sociedade, porém, como relata Hirigoyen (2012), por constituírem uma forma sutil de violência, cuja característica é ser dificilmente percebida por terceiros e de difícil comprovação, muitas vezes não se tornam conflitos abertos. Até mesmo ao julgar esse tipo de violência, os juízes costumam temer a manipulação.

Assim, um estudo desta natureza pode trazer importantes contribuições tanto para o meio acadêmico, quanto para a sociedade e para as empresas. Poderá contribuir para facilitar a identificação e a redução de situações de violência psicológica nas empresas, melhorando os ambientes de trabalho, preservando a saúde mental dos trabalhadores e acarretando aumento de produtividade.

Nesse contexto, a questão de pesquisa que pretendo responder é: como trabalhadores que consideram ter sofrido assédio moral no trabalho vivenciam esta situação?

Para responder a esta questão, estabeleceu-se, como objetivo geral, compreender o modo como os trabalhadores que se consideram assediados vivenciaram esta situação, e especificamente, buscar: identificar e caracterizar diferentes situações de assédio moral ou organizacional no ambiente de trabalho; investigar fatores do ambiente de trabalho que contribuem para a ocorrência do assédio moral; e descrever como o assédio é vivenciado e suas implicações para a vítima.

Para tanto, desenvolveu-se uma pesquisa qualitativa, de caráter exploratório e descritivo, utilizando como método o estudo de múltiplos casos e, como técnicas, entrevistas em profundidade com trabalhadores que alegam já terem sofrido Assédio Moral no trabalho e análise de conteúdo para a interpretação dos dados.

Esta dissertação é composta por seis capítulos além desta introdução. No primeiro capítulo é feita uma breve contextualização do atual ambiente de trabalho. O segundo apresenta uma revisão da literatura a respeito de violência psicológica no trabalho e trabalha os conceitos e as características do assédio moral no trabalho e suas consequências; no terceiro capítulo relato as especificidades do assédio moral organizacional e as violências pontuais.

O quarto capítulo descreve os procedimentos metodológicos utilizados para a realização desta pesquisa exploratória. Utilizei, para a coleta de dados, entrevistas individuais com seis trabalhadores de diferentes áreas e como método de análise de dados utilizei a análise de conteúdo. No quinto capítulo é feita a apresentação, análise e discussão dos resultados e, finalmente, no último capítulo são feitas as considerações finais.

1 GLOBALIZAÇÃO E FRAGILIZAÇÃO DO HUMANO

O presente capítulo apresenta uma breve resenha do contexto atual do mundo do trabalho. Um momento de globalização, de alta competitividade no mercado de trabalho, em que as pessoas estão fragilizadas e bastante vulneráveis a diferentes formas de violência. Nesse contexto, o trabalho, elemento de grande importância para a identidade das pessoas, também está gerando muito sofrimento e constituindo ambientes bastante hostis, onde a produtividade e o lucro são os principais objetivos.

Conforme Grisci e Bessi (2004) o trabalho, no contexto da globalização, assume cada vez mais as características do trabalho imaterial, o qual, conforme as autoras, é “aquele que se extingue no momento de sua produção, agregando características pessoais do próprio trabalhador” cujo saber passa a ser particularmente valorizado. Por essa razão, aumentam as exigências em relação ao perfil do trabalhador. Agora, apenas qualificação técnica não é suficiente para ser um bom funcionário.

A globalização impactou profundamente o mundo do trabalho. A competitividade aumentou, as empresas precisaram otimizar cada vez mais os fatores de produção, entre os quais o trabalho, para reduzir o custo e continuarem competitivas no mercado. Molon (2013) afirma que elas estão tendo que aumentar a intensidade do trabalho para aumentar o seu lucro. Paralelamente, de acordo com Freitas, Heloani e Barreto (2008) a competição generalizada que se estabeleceu com o progresso econômico do final do século XX e início do século XXI reforça os sentimentos de inveja, hostilidade e indiferença ao próximo.

Para Barreto (2006), as novas formas de organizar o trabalho e a produção, implicaram na quebra de direitos sociais, terceirizações, crescimento do setor informal, precarização do trabalho, aumento do subemprego, aumento do desemprego, aumento da miséria. Os trabalhadores estão sendo mais exigidos, por eficiência técnica, espírito competitivo e agressivo, polifuncionalidade, flexibilidade, trabalhar mais. De acordo com Gaulejac (2006), a instrumentalização do indivíduo possibilita espaço apenas para os que possam gerar retornos significativos para as empresas. Já Siqueira e Simões (2008, p.189) referem “o apogeu da flexibilidade organizacional, da obsessão por resultados e da discriminação dos que não possuem toda a agilidade e energia exigidas por uma gestão que se torna cada dia mais doente.”

Mudanças significativas no processo de trabalho, conforme Freitas, Heloani e Barreto (2008), alteraram a estrutura social e promoveram um aumento na produção, sem criar novos empregos, ao mesmo tempo, diminuindo as proteções institucionais dos trabalhadores. As novas formas de gestão do trabalho têm tornado os trabalhadores vulneráveis ao desemprego, à redução dos salários, à competição acirrada - todas essas condições portadoras de violência. Os sindicatos perderam força política e os empregos temporários são os que mais estão crescendo, o que também contribui para o clima de ameaça do desemprego, processo esse que tende a se acirrar caso seja definitivamente aprovada a lei da terceirização¹.

Diante desse cenário, as pessoas passaram a vivenciar o medo da demissão e, por isso, acabam fazendo de tudo para realizar todas as tarefas que lhes são exigidas, mesmo que abusivas. Com o auxílio do recurso da tecnologia, o que antes era feito por mais de um trabalhador, agora é função de apenas um, que deve ser multifuncional, para executar diversas atividades. E, como sinaliza Dejours (2008, p.31), mesmo com o avanço da tecnologia, o trabalho não deixou de ser penoso; muito pelo contrário, aumentaram a desigualdade e a injustiça social, e o sofrimento psíquico passou a ser causa de diversos problemas psicológicos.

Segundo Freitas, Heloani e Barreto (2008), a nova organização do trabalho é pautada por características de flexibilidade, aprendizagem contínua, desempenhos mais elevados, equipes multiculturais e mobilidade em todos os sentidos. As empresas e os indivíduos agora são incentivados a serem nômades, com vínculos transitórios e metas de curto prazo, pois o sucesso passou a ser medido pela capacidade de ser o melhor e de mudar o mais rápido possível.

1.1 Trabalho: identidade e sofrimento

A relação do indivíduo com seu emprego, conforme Freitas, Heloani e Barreto (2008), tornou-se praticamente a sua fonte principal de identidade social e pessoal, pois ele foi reduzido ao seu papel profissional. Portanto, temos um quadro paradoxal, onde o vínculo

¹ A Câmara dos deputados aprovou no dia 22/04.2015 polêmico projeto de lei que regulamenta a terceirização do trabalho no Brasil. O PL 4330 deve ser aprovado pelo senado e permite que as empresas terceirizem até suas atividades-fim. A polêmica é se a terceirização ajuda a gerar empregos ou apenas precariza as relações de http://www.bbc.co.uk/portuguese/noticias/2015/04/150413_terceirizacao_entenda_ru

com o trabalho tende a ser mais raro, curto e superficial e, por outro lado, tornou-se a referência central para testemunhar a existência dos indivíduos. Esse fato implica em uma crise de identidade em indivíduos que não trabalham, os quais não encontram um lugar social.

Boa parte da nossa identidade é dada pelo reconhecimento que suscitamos no outro. Como o trabalho está assumindo cada vez mais centralidade na vida do indivíduo, pode-se dizer que não há uma separação entre o mundo objetivo do emprego e o subjetivo do reconhecimento da existência do indivíduo, pois eles se materializam como uma relação dual, na qual o indivíduo encontra ou não significado no mundo do emprego (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008). Sem o reconhecimento o indivíduo desenvolve patologias e pode até morrer diante de sua inutilidade para si e para os outros. Fenômeno esse que Habermas (2000) chama subordinação da lógica do indivíduo, ou do “mundo da vida” à lógica da empresa, e ao mundo do sistema vive-se em uma sociedade que transforma os cidadãos em meros consumidores. “Na empresa, a violência não é repressiva, mas psíquica, ligada às exigências paradoxais impostas pela nova organização do trabalho” (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008, p. 10-11). Os desempregados passam a ser vistos e a se sentirem inúteis, imprestáveis, fracassados. A falta do emprego implica em morte social do indivíduo, que não encontra mais um lugar na sociedade, nem uma identidade, reconhecimento ou existência social. Esse indivíduo perde a noção de dignidade própria e a compreensão das regras, o que pode gerar mais violência (GAULEJAC; TABOADA-LÉONETTI, 1994; DEJOURS, 1999)

Por outro lado, os indivíduos que têm um emprego precisam estar constantemente aprendendo, pois não apenas têm cada vez mais tarefas e suas metas são frequentemente elevadas, como o trabalho é mutante. O trabalhador enfrenta diariamente uma culpa por não ser brilhante todos os dias, é excessivamente julgado por seus avaliadores e ainda tem o medo de nunca alcançar a sua realização e de não ser bom o bastante.

O custo dessa excelência (Aubert e de Gaulejac, 1991) ou as armadilhas da perfeição (Hendlin, 1992) podem ser traduzidos em múltiplas manifestações de sofrimento no trabalho (Ramaut, 2006), pelo complexo de impostura (Clance, 1986) e pelo estresse profissional (Légron, 2003), que marcam a violenta competição no ambiente de trabalho atual (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008, p.11)

Face a esse cenário, no qual os que possuem e os que não possuem um emprego sofrem de alguma maneira, as autoras afirmam que “o modo como o trabalho está organizado, e é gerido, favorece relações violentas, pois nele imperam regras incertas,

mutáveis, promessas não cumpridas, reconhecimentos negados, punições arbitrárias, exigências de submissão de uns e de arrogância de outros” (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008, p.12).

A competitividade, de acordo com Dejours (2008), acarreta a banalização de atitudes desleais entre os colegas de trabalho. As relações humanas se tornaram superficiais, com falta de solidariedade, individualismo, sem mobilização coletiva perante os sofrimentos e injustiças. Tudo isso torna o ambiente de trabalho propício ao assédio moral, abuso de poder e hostilidades. As novas patologias do trabalho são consideradas patologias da solidão, pois é mais difícil suportar e reagir à injustiça sem solidariedade. Como alerta Dejours (2008), o individualismo impede o trabalhador de reagir diante do abuso de poder - sozinho o indivíduo fica fragilizado.

Para conseguir que os trabalhadores deem o máximo, muitos gestores também estão adotando estratégias de gestão que podem ser caracterizadas como assédio moral organizacional como, por exemplo, a gestão por medo, por injúria e por estresse. Esse tipo de estratégia de gestão é considerado abusivo, inadequado e cria um ambiente organizacional tenso para os funcionários, os quais se sentem constantemente pressionados e ameaçados (Soboll, 2008). Para Heloani (2003), associado a esse processo disciplinar, ocorre o assédio moral. O ambiente hipercompetitivo atual, somado com as pessoas que se sentem mais seguras e poderosas quando menosprezam e dominam outras, gera um terreno fértil ao assédio moral.

Além de mudanças econômicas, também é possível observar mudanças no contexto psicossocial. Conforme afirma Hirigoyen (2010), os valores da sociedade também se tornaram egoístas e, assim, “não traz mais problemas de consciência a ninguém dizer uma coisa e fazer o contrário” (HIRIGOYEN, 2010, p. 214). Eberle, Soboll e Cremasco (2009) afirmam que, no ambiente de trabalho atual, não existe o longo prazo. O mercado exige retorno rápido e isso atinge as relações e os laços sociais, acabando com a confiança, a lealdade e o compromisso mútuo.

De acordo com Hirigoyen (2010), nessa sociedade, o valor do indivíduo é cada vez mais associado a atributos superficiais e ele só se importa com o dinheiro e com sucesso, por pânico de ficar pra trás. Molon (2013) concorda com essa visão, afirmando que a sociedade capitalista extremamente competitiva torna as pessoas inseguras perante sua instabilidade no emprego. Quando o indivíduo não for o melhor, precisa fingir ser. As escolas estão mais

preocupadas com preparar seus alunos para o mercado de trabalho, cada dia mais competitivo, do que com educá-los.

Molon (2013) também alerta para o fato de que algumas características desse ambiente de trabalho podem acarretar muitos distúrbios aos trabalhadores. Esse cenário de individualismo, alta competitividade, desemprego, crise, e de busca indiscriminada por ser sempre o melhor, cria um clima propício para que a pessoa que esteja vivendo em um ambiente de violência silencie para isto. A busca pelo poder, de acordo com Molon (2013), contribui para tornar o ambiente de trabalho um local sem escrúpulos.

A fragilização do indivíduo, perante este cenário, é o que o torna mais vulnerável a aceitar conviver com situações de violência no trabalho. De acordo com Hirigoyen (2012), as novas formas de trabalho que objetivam um aumento no desempenho das empresas deixam de lado os elementos humanos e geram estresse, criando, assim, condições favoráveis para a expressão da perversidade.

o modo como o trabalho está organizado e é gerido favorece relações violentas, pois nele imperam regras incertas, mutáveis, promessas não cumpridas, reconhecimentos negados, punições arbitrárias, exigências de submissão de uns e de arrogância de outros (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008, p.12).

A transformação do ser humano em coisa, em projeto ou em capital é uma possível justificativa para a violência no ambiente de trabalho e “neutraliza o mote da sobrevivência e do vale-tudo para se salvar, deixando um rastro de estigmatizados como perdedores e descartáveis” (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008, p.12). De outra perspectiva, Ferreira relaciona alguns indutores da violência e do assédio moral no trabalho: “banalização do mal e do sofrimento, cultura da violência sutil e dos sacrifícios individuais consentidos, racionalidade econômica, predominância dos processos de exclusão, manipulação da ameaça, a exacerbação da lógica dos *fins que justificam os meios*” (FERREIRA, 2004, p.15). Para Freitas, Heloani e Barreto (2008, p.13), “está havendo um esquecimento de que a finalidade da sociedade não é promover maiores lucros para as empresas, mas produzir os vínculos sociais e as instituições que lhe dão corpo, garantindo os direitos dos cidadãos que a constituem.”

Esse cenário de globalização, fragilização do indivíduo na sociedade e sofrimentos decorrentes do ambiente de trabalho extremamente competitivo é terreno fértil para ocorrência de violência no ambiente de trabalho. Na próxima seção, analisarei como se expressa violência psicológica nesse contexto.

1.2 Violência no mundo do trabalho

O objetivo desta seção é apresentar o conceito de violência e os diferentes tipos de violência presentes no mundo do trabalho, enfatizando a violência psicológica. Essa última pode ser identificada com Assédio Moral, Assédio Organizacional e Agressões Pontuais, formas de violência psicológica que serão analisadas mais detalhadamente nos próximos capítulos.

A violência está presente no mundo do trabalho de diferentes formas, e de modo bastante disseminado na forma de violência psicológica que pode ser expressa como assédio moral, assédio organizacional e agressões pontuais. Por ser um tipo de violência sutil e difícil de ser comprovada, ainda é raramente caracterizada e punida, apesar de grande impacto na vida de muitos trabalhadores. Há quem diga que esse tipo de violência tem consequências mais devastadoras do que a violência física e pode gerar danos irreparáveis.

Em 1998, a Organização Internacional do Trabalho (OIT) fez seu primeiro amplo relatório sobre “violência no trabalho” e já apresentou o assunto como um problema mundial. Em uma pesquisa realizada em quinze países da Comunidade Européia, com 15.800 entrevistas realizadas, observou-se uma variedade grande de comportamentos violentos no universo do trabalho, como: “homicídios, estupros, roubos, agressões físicas, sequestros, assédio sexual e assédio moral” (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008, p.17). A pesquisa foi refeita em 2000 e teve os resultados ampliados. Além disso, nesse mesmo ano, foram registrados mil homicídios no ambiente de trabalho, sendo a segunda maior causa de mortes. No sítio de internet principal da Organização Internacional do Trabalho (International Labour Office - ILO)² encontram-se estatísticas sobre o mapa mundial da violência no ambiente de trabalho e, dentre as diferentes formas de violência, a psicológica foi a que apresentou maior crescimento entre as pesquisas de 1996 e 2000. A Organização Internacional do Trabalho aponta, ainda, que a agressão psicológica é a forma mais grave de violência no trabalho (Heloani, 2008).

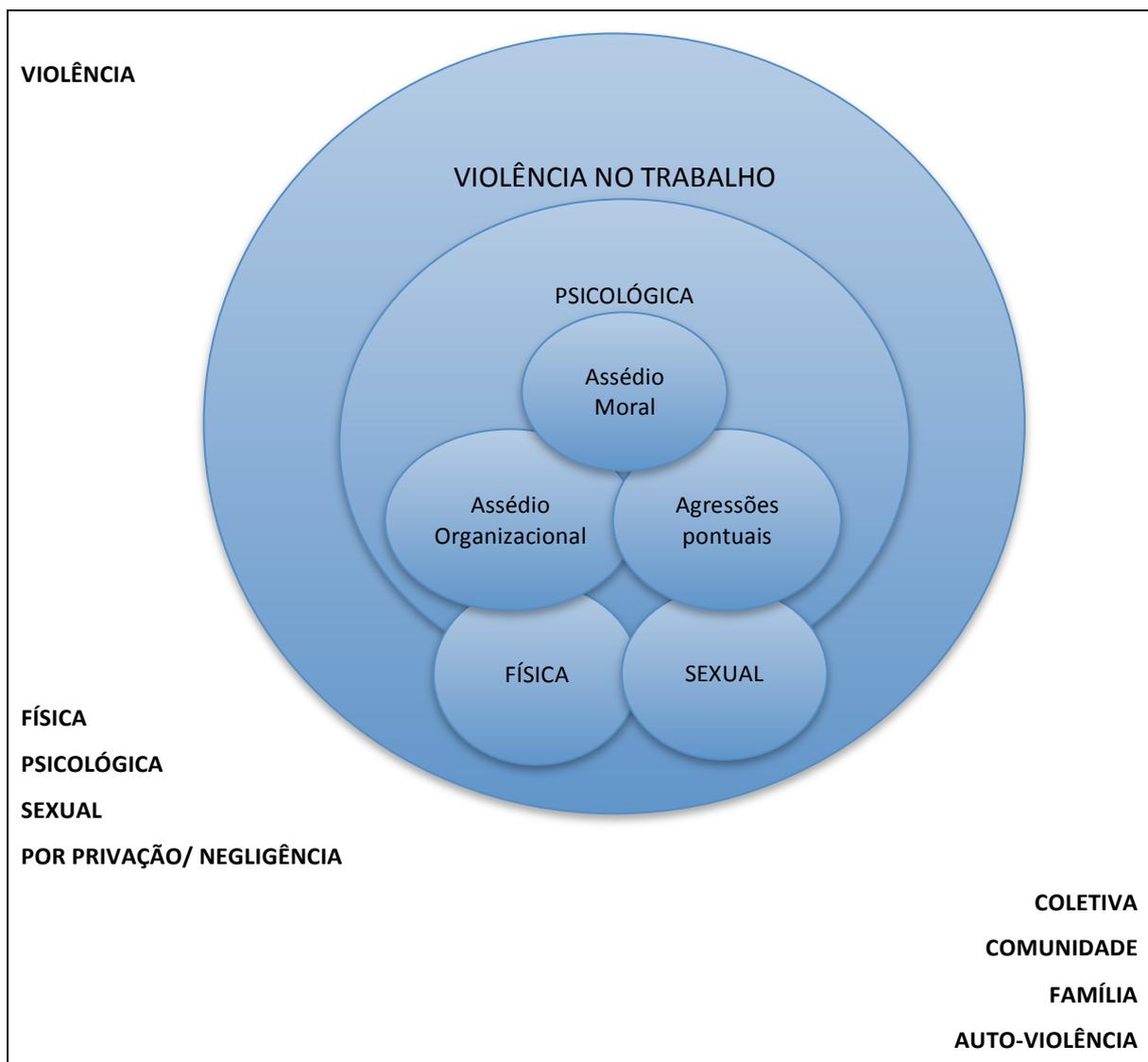
Para a Organização Mundial da Saúde (OMS), a violência corresponde ao “uso intencional da força física ou do poder, real ou em ameaça, contra si próprio, contra outra pessoa, ou contra um grupo ou uma comunidade, que resulte ou tenha grande

² International Labour Office: www.ilo.org

probabilidade de resultar em lesão, morte, dano psicológico, deficiência de desenvolvimento ou privação” (KRUG et al., 2002, p.5)

No ambiente de trabalho, são encontrados vários tipos de violência, que não se excluem mutuamente. A OMS divide a violência em três grandes grupos: auto-infligida, interpessoal e coletiva. Quanto à sua natureza, pode ser física, sexual, psicológica ou por privação e negligência (KRUG et al., 2002). A figura 1 apresenta a relação, feita por Soboll (2008), dos tipos de violência no trabalho:

Figura 1 -Tipos de Violência no Trabalho



Fonte: Baseado em Soboll (2008, p.137)

Na perspectiva das relações de poder no trabalho, Faria e Meneghetti (2002) descrevem a violência como a prática de ações voltadas a preservar interesses específicos, contrários aos interesses e direitos coletivos, desqualificando a práxis democrática, crítica e

reflexiva e instituindo um ambiente de não questionamento da realidade. Chappell e Di Martino (2006) apontam exemplos de atos que podem ser identificados como violência no trabalho: homicídio, estupro, roubo, *bullying*, ameaça, agressão física, chute, soco, mordida, ofensa, assédio, isolamento, grito e xingamento são alguns deles.

1.2.1 Violência psicológica no ambiente de trabalho

Na lei Maria da Penha (Lei 11.340, de 7 de agosto de 2006), violência psicológica é definida como qualquer conduta que cause dano emocional e diminuição da autoestima, prejudique o desenvolvimento, ou controle ações, comportamentos, crenças e decisões, através de ameaça, humilhação, manipulação, isolamento, perseguição, insulto, chantagem, exploração e limitação do direito de ir e vir, ou outra forma que impacte na saúde psicológica da vítima.

Soboll (2008) também considera a violência psicológica como um conjunto de comportamentos que ofendem e humilham, constituídos por atos agressivos que transgridem as regras garantidoras da harmonia no ambiente de trabalho. Esse tipo de violência objetiva neutralizar o sujeito. A violência é manifestada através de instrumentos coercitivos ou por situações de uso intenso e desproporcional de força, maus-tratos, isolamento, humilhação, intimidação, manipulação, ameaças, constrangimentos e pressões exageradas. Essas situações podem resultar em prejuízo à saúde física e psicológica, e têm grandes possibilidades de ocasionar dano psíquico e alteração no desenvolvimento do trabalhador.

Perimaki-Dietrich (2002) salienta não ser possível listar todas as situações e comportamentos que podem ser considerados expressão de violência psicológica no trabalho. Já Soboll (2008) apresenta três indicadores expressivos:

- abuso de poder nas relações (dimensão política) : a violência ocorre quando o poder está nas mãos de uma das pessoas, que faz prevalecer os seus interesses.
- comportamentos inadequados em relação às regras de convívio social harmônico (dimensão moral): gera desconforto, constrangimentos...
- repercussões na saúde e na vida do trabalhador (dimensão da saúde): prejuízo à saúde, ao desenvolvimento social, dano psíquico, sofrimento psíquico, prejuízo em relações sociais e familiares

1.2.2 Reação à violência psicológica

Analisando a relação entre organização do trabalho e violência psicológica, Soboll (2008) percebeu quatro diferentes formas de o trabalhador se posicionar perante a violência sofrida: submissão, evitação, rebeldia e enfrentamento, respostas essas dependentes de quatro fatores: do funcionamento psíquico do trabalhador (história de vida e personalidade); de sua situação concreta de vida (estrutura familiar, financeira e idade); das características das agressões sofridas e do modo de organização do trabalho. Fatores esses que tendem a se inter-relacionar.

A postura de submissão é baseada na “cultura do agente” que, segundo Soboll, exige como obrigação do trabalhador uma tolerância até o limite do insuportável. Dejours (1999) afirma que a ameaça de desemprego e a precarização do trabalho têm um importante papel nessa postura. Além disso, o individualismo que se instala nessa situação completa a condição propícia para o predomínio da submissão.

Já os mecanismos de evitação são compostos pelas atitudes que afastam o trabalhador do ambiente de agressões, enquanto a postura rebelde é uma reação ao insuportável e se apresenta sob a forma de confronto ou boicote. As estratégias de enfrentamento, por sua vez, são representadas por atitudes de questionamentos e intervenções concretas na realidade, como a mobilização do grupo.

A organização do trabalho pode favorecer ou impedir a concretização de situações de violência psicológica. De acordo com a CLT vigente no Brasil, é obrigação das empresas desenvolverem ações de intervenção e de prevenção contra o assédio moral e outros tipos de violência no trabalho (GONCALVESJUNIOR, 2003). Todavia, não raro elas estão facilitando um ambiente propício para a ocorrência do assédio moral, na medida em que evitam se envolverem em conflitos interpessoais e, muitas vezes, até estimulam e inclusive utilizam a violência psicológica como instrumento de gestão, situação essa, que no presente estudo, chamaremos de *assédio moral organizacional*.

A superficialidade degradante dos vínculos atualmente presentes nas empresas, de acordo com Soboll (2008), torna as pessoas ainda mais vulneráveis à violência e ao adoecimento. A violência pode ser praticada por diferentes pessoas em diferentes papéis. É possível ser agressivo “por negligência e omissão, por desespero profissional, por adesão ao

discurso hegemônico sem um olhar crítico, por banalizar o sofrimento e a injustiça, por dispensar a sensibilidade e a afetividade como mediadores na relação com o outro”. “A arte de fazer sofrer” (FOUCAULT, 1987) também não é desempenhada apenas por perversos e mal-intencionados.

Na visão de Soboll (2008), diante dos atos de violência que ocorrem no ambiente de trabalho, as “testemunhas” podem agir de quatro formas: *estimular, consentir, negligenciar* ou *combater*; os que promovem, aceitam ou omitem são igualmente violentos. Para Scialpi (2001, p.179), “quando nos adaptamos à violência, procuramos normalizar o anormal e perdemos nossa capacidade de resistir, de defender os elementos da alma e da vida, que na nossa avaliação são mais valiosos”. O combate à violência pressupõe a vida com sentido, e esse é um grande desafio para a coletividade. Para enfrentá-lo, é preciso sair da “normopatia”, a doença de achar que isso tudo é normal (Dejours, 1999).

1.2.3 Consequências

A violência psicológica causa impactos na saúde e na vida dos trabalhadores. Ela também gera prejuízos para as empresas, tais como: redução da capacidade produtiva, redução da qualidade e quantidade de trabalho, aumento da crítica à empresa ou aos empregadores, aumento do absenteísmo e da rotatividade, desmotivação, custos com processos judiciais, custos com falta de pessoal, custos com tempo de trabalho perdido, deterioração da imagem da empresa, redução da qualidade do produto ou serviço.

Dejours aponta a crise de identidade que a violência psicológica gera nas vítimas. Segundo ele, “não há crise psicopatológica que não esteja centrada numa crise de identidade” uma vez que “a identidade constitui a armadura da saúde mental” (Dejours, 1999, p.34). Ainda conforme esse autor, sem o reconhecimento, não se transforma o sofrimento em prazer, o que implica em um acúmulo, o qual ocasiona descompensações na saúde ou mobiliza as estratégias defensivas para evitar a doença. A violência psicológica no trabalho instala uma crise de identidade vinculada à dinâmica do reconhecimento, que leva ao adoecimento psíquico.

A violência psicológica no trabalho pode ser praticada tanto entre as pessoas que trabalham juntas, no mesmo nível hierárquico, como entre superior e subordinado. Em ambos os casos, por referir relação entre pessoas, trata-se de *assédio moral*. Mas também

pode ser exercida pela organização, como forma de gestão dos seus funcionários. Essa última forma de violência psicológica, expressa através da gestão pelo medo, gestão por injúria, entendemos no presente estudo tratar-se de *assédio organizacional*. Além dessas, identificam-se situações de violência que ocorrem de maneira isolada e são *pontuais* - ocorrem por consequência de algum fato em específico. Essas três expressões de violência psicológica no trabalho serão analisadas nos próximos capítulos.

2 ASSÉDIO MORAL

O precursor dos estudos sobre o que viria a ser chamado de “assédio moral” foi Heinz Leymann, pesquisador em psicologia do trabalho, nascido na Alemanha, mas de cidadania sueca. Seu objetivo era combater e prevenir esses processos destrutivos que ocorrem no ambiente de trabalho. Ele criou um questionário chamado Teste de Leyman do Terrorismo Psicológico (*Leymann Inventory of Psychological Terror – LIPT*) no qual descreve atitudes e comportamentos que configuram assédio, por ele denominado de *mobbing*..

Leymann (1990) realizou diversas pesquisas sobre o assunto, as quais possibilitaram ao autor identificar as diferenças entre as agressões cometidas por homens e por mulheres e chegar a três constatações para um possível encaminhamento de uma solução. A primeira foi que “se a vítima não reage quando o *mobbing* tem início, ele se amplia por si mesmo”; a segunda foi de que “uma vez instalado, o *mobbing* torna-se difícil de ser remediado, pois a vítima já está estigmatizada”; e, por último, que “uma vez estigmatizada, desconsiderada, todos os meios são válidos para se livrar dela e os agressores não se considerarem ameaçados”. *Mobbing*, que era o termo utilizado para caracterizar o assédio moral na época, foi definido como “as ações repetidas e repreensíveis ou claramente negativas, dirigidas contra empregados de maneira ofensiva e que podem conduzir a seu isolamento do grupo no local de trabalho” (HYRIGOYEN, 2001 *apud* FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008, p.20)

Na Inglaterra, em 1992, uma série de documentários sobre o que eles chamaram de *bullying* foi apresentada pela emissora de televisão BBC. O termo foi utilizado para descrever humilhações, constrangimentos e ameaças que as crianças se trocam, principalmente na escola. As principais causas da manifestação da perversidade infantil são por rejeição de novos colegas, ou de pessoas diferentes do grupo, por possuírem alguma característica física como ser gordo ou usar óculos, ou de personalidade, como ser tímido ou focado nos estudos (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008).

Posteriormente, o termo *bullying* passou a ser utilizado para agressões cometidas em ambientes como os esportivos, militares, familiar e o laboral. A jornalista Andréa Adams (ADAMS; BRAY, 1992) resolveu criar uma ONG, em 2006, “com o objetivo de combater esse problema no mundo do trabalho, por meio da disseminação de informações e

esclarecimentos dos trabalhadores de diversos setores da economia” (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008, p.23).

Em 1994, o filme “Assédio Sexual”, produzido por Warner Bros nos Estados Unidos vai lançar definitivamente o tema, ao revelar histórias vividas por pessoas em diferentes organizações e em diferentes lugares do mundo. O assédio pouco a pouco tornou-se objeto de legislação específica, como a estadunidense, segundo a qual ele é considerado crime - e um crime que jamais prescreve.

Freitas, Heloani e Barreto (2008) consideram que o filme possibilitou o reconhecimento de quatro grandes lições. São elas: a) de que é necessário dar nome ao fenômeno para poder estudá-lo, caracterizá-lo e julgá-lo; b) que o assédio sexual refere-se ao poder e não ao sexo; c) que ele implica uma relação assimétrica; d) que o sexo é usado como um castigo imposto. “O filme chamou a atenção para um tipo de violência no ambiente de trabalho que, até então, era tratada como um problema meramente individual” (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008, p. 16).

2.1 Noções Associadas/ Conceito

Segundo Hirigoyen (2012), o assédio moral é uma forma de violência indireta e suas manifestações são dificilmente caracterizáveis pela nossa sociedade. A prática constitui um processo de destruição moral o qual pode levar a vítima à doença mental ou ao suicídio. De acordo com a mesma autora, o perverso tende a reproduzir o seu comportamento destrutivo em todos os momentos de sua vida e acaba deixando cadáveres no seu caminho. De acordo com a autora, todos já foram testemunhas de situações com ataques perversos, porém, com o pretexto de tolerância acabam sendo complacentes com a situação.

Hirigoyen (2012) aborda o assédio moral como um processo praticado por perversos narcisistas, que precisam diminuir e manipular alguém e que assediam as pessoas com quem se relacionam por uma característica da sua personalidade. De acordo com a mesma autora, a perversidade é um tema bastante abordado em filmes, mas na vida real não se toca nesse tema. As vítimas de assédio moral não se dão conta da maldosa manipulação, apenas tentam compreender e até se acham responsáveis por receber esse tratamento.

A autora alerta que grande parte das pessoas usa ocasionalmente um processo perverso, mas que ele só se torna destrutivo quando é usado frequentemente. Um indivíduo

perverso é permanentemente perverso e só existe “diminuindo” alguém. Essas pessoas não se envolvem em um relacionamento, não têm compaixão nem respeito pelos outros. Sabem manipular com naturalidade.

De acordo com Hirigoyen (2012), até mesmo os psiquiatras hesitam em nomear a perversão. Segundo alguns deles, a perversidade não provém de uma perturbação psiquiátrica, mas de uma fria racionalidade e incapacidade de considerar os outros como seres humanos. Os psiquiatras consideram que os perversos são perigosos e que chamar alguém de perverso é fazer um juízo de valor. Por isso, frequentemente se recusam a ajudar as vítimas desse tipo de pessoa. Já a autora acredita que não dar nome à perversão é mais grave do que emitir juízo de valor e ainda alerta que quando terapeutas tentam ajudar as vítimas e não nomeiam agressor e agredido, podem acabar reforçando a culpa da vítima.

Soares (2006, p. 41), por sua vez, define assim o assédio moral no trabalho:

O assédio moral no trabalho refere-se a um conjunto de ações violentas (de natureza psicológica e/ou física) infligidas, de maneira frequente, por um ou mais trabalhadores contra, principalmente, um outro trabalhador, com o objetivo de desestabilizá-lo, isolá-lo e/ou difamá-lo, até excluí-lo do contexto de trabalho, podendo causar danos de natureza física, afetiva, cognitiva e/ou social ao agredido (SOARES, 2006 p. 41).

Aguiar (2005, p.59) observa a influência da organização do trabalho no processo de assédio. Para ele, assédio moral são os maus-tratos impostos aos indivíduos nas organizações, oriundos da lógica perversa da relação de poder que ocorre no ambiente organizacional e é manifestada, como resultado das relações autoritárias, em várias formas de perseguições e atritos entre chefes e subordinados, ou entre colegas da mesma hierarquia funcional, sendo assim um processo destruidor da convivência pacífica.

No ponto de vista do psicólogo Heinz Leymann o assédio moral é

a deliberada degradação das condições de trabalho, por meio do estabelecimento de comunicações anti-éticas (abusivas)” caracterizadas pela repetição de um comportamento hostil de um superior ou colega com um “indivíduo que apresenta um quadro de miséria física, psicológica e social duradoura (LEYMANN, 2003, p.32).

Um grupo de profissionais brasileiros que atuam no âmbito da saúde, segurança e direitos de trabalho criou um sítio de internet denominado *Assédio moral no trabalho – chega de humilhação!*³. A definição de assédio moral fornecida pelo *site* é a seguinte:

³ O site tem propósito basicamente informativo sobre o tema e pode ser acessado em: / <http://www.assediomoral.org/>

É a **exposição** dos trabalhadores e trabalhadoras a situações humilhantes e constrangedoras, **repetitivas e prolongadas** durante a jornada de trabalho e no exercício de suas funções, sendo mais comuns em relações hierárquicas autoritárias e assimétricas, em que predominam condutas negativas, relações desumanas e antiéticas de **longa duração**, de um ou mais chefes dirigida a um ou mais subordinado(s), desestabilizando a relação da vítima com o ambiente de trabalho e a organização, **forçando-o a desistir** do emprego (ASSEDIMORAL NO TRABALHO, 2015)

Quatro elementos são considerados por Soboll (2008) como essenciais para que uma conduta seja identificada como assédio moral:

- ✓ Habitualidade: deve ocorrer várias vezes por um longo período de tempo, portanto não pode ser diagnosticado logo depois do primeiro ataque;
- ✓ Ataques psicológicos: condutas que induzem ao desconforto psicológico, graves ofensas e humilhações;
- ✓ Intenção de prejudicar, anular ou excluir: objetiva destruir a pessoa ou forçar seu desligamento;
- ✓ Pessoaalidade: o alvo das agressões é uma pessoa em específico.

Guedes (2003) concorda que os requisitos básicos para caracterizar o assédio moral são a duração e o objetivo de destruir a pessoa. Já para Einarsen et al. (2003) os principais critérios que definem o assédio moral são: frequência e duração, intencionalidade, desequilíbrio de poder, caráter processual e um alvo específico. Einarsen (1996) enfatiza o caráter processual do assédio moral dizendo que é um “processo evolutivo gradual” e que se intensifica.

Desde que a prática do assédio começou a ser estudada, foram utilizados termos diferentes em cada país para denominar esse tipo de violência. Na sua tese, Arenas (2013) apresenta um quadro (reproduzido no Quadro 1, a seguir) relacionando os termos utilizados por diferentes autores, em diferentes países e anos e a definição utilizada por cada um deles.

Quadro 2- Definições de assédio moral

Ano	País	Pesquisador	Termo	Definição
1976	EUA	M. Brodsky Carroll	Harassment	Ações repetidas e persistentes, de atormentar, diminuir, frustrar um indivíduo. A persistência provoca, intimida e/ou causa desconforto em outra pessoa.
1996	Suécia	Heinz Leymann	Mobbing/ psicoterror	Processo no qual um indivíduo é selecionado como alvo e marcado para ser excluído, agredido e perseguido sem cessar, por um indivíduo ou grupo no ambiente de trabalho. Pode vir de um colega, de um subordinado ou de um chefe. A frequência é de pelo menos uma semana a seis meses.
1996	Itália	Harald Ege	Mobbing	Conflito constante e continuado em local de trabalho.
1999	Alemanha	Dieter Zapf	Mobbing	Assédio moral é quando apresenta certa duração (menos de seis meses), com ações frequentes de assédio (ao menos a cada semana), de forma sistemática com vista a uma pessoa-alvo e realizado por colegas, supervisores ou subordinados.
2000	Noruega	Stale Einarsen	Mobbing	A agressão a longo prazo, seja ela física ou não, dirigida a alguém que não é capaz de defender-se, levando à vitimização dessa pessoa. O “ <i>bullying</i> institucionalizado” é o assédio moral em uma empresa ou instituição perpetrado por chefes ou supervisores, que adotam uma política de liderança agressiva e destrutiva, de forma recorrente.
2000	Dinamarca, Noruega e Suécia	Hoel & Cooper	Bullying	Uma situação onde um ou vários indivíduos persistentemente durante um período de tempo percebem estar sofrendo e com dificuldade de defesa contra ações negativas, provocadas por uma ou várias pessoas.
2001	França	Marie-France Hirigoyen	Harcelement morale	Toda e qualquer conduta abusiva manifestando-se, sobretudo, por comportamento, palavras, atos, gestos, escritos, que possam trazer dano à personalidade, à dignidade ou à integridade física de uma pessoa, pôr em perigo seu emprego ou degradar o ambiente de trabalho.

Fonte: Arenas, 2013

Soboll (2008) também apresenta um quadro evidenciando as pequenas diferenças entre os conceitos de *mobbing*, *bullying* e assédio moral, parcialmente reproduzida a seguir:

Quadro 3 - Mobbing, Bullying e Assédio Moral: diferenças conceituais

Mobbing - Psicoterror	Bullying	Assédio Moral
Perseguição coletiva. Desenvolve-se a partir de 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. São formas severas de assédio dentro da organização ou formas particularmente graves de estresse psicossocial. São manobras hostis frequentes e repetitivas no local de trabalho, visando sistematicamente a mesma pessoa. Ações repetidas e repreensíveis ou claramente negativas, dirigidas contra empregados de uma maneira ofensiva, e que podem conduzir ao seu isolamento do grupo no local de trabalho. Refere-se, atualmente, às perseguições coletivas e à violência ligada à organização.	É mais amplo do que o conceito de mobbing, pois inclui chacotas, isolamento, condutas abusivas de conotação sexual ou agressões físicas. Tratar com grosseria, com desumanidade e de maneira tirânica. Caracterizado por humilhações, vexames, ameaças, intimidações e agressões. Também aplicado a agressões psicológicas em outros contextos, fora do local de trabalho, como escola, grupos de crianças. Envolve casos de violência individual e não grupal.	Mais sutil que mobbing e bullying. Caracterizado por qualquer conduta abusiva em relação a uma pessoa 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. Ataques repetitivos e voluntários de uma pessoa contra outra, para atormentá-la, miná-la e provocá-la, com efeitos nocivos à saúde. Pode ocorrer de um grupo para um indivíduo ou de uma pessoa para outra.

Fonte: Baseado em Soboll, 2008, p.30

Embora cada um dos termos definidos nos quadros 1 e 2 apresentem algumas diferenças, para a presente pesquisa esses termos serão considerados equivalentes ao mais utilizado no Brasil: *assédio moral*.

2.2 O assédio como uma modalidade de violência

Ferreira identifica alguns indutores da violência e do assédio moral no trabalho: “banalização do mal e do sofrimento, cultura da violência sutil e dos sacrifícios individuais consentidos, racionalidade econômica, predominância dos processos de exclusão, manipulação da ameaça, a exacerbação da lógica dos *fins que justificam os meios*” (FERREIRA, 2007, p. 49)

Estudos apontam que o número de registros de assédio moral no trabalho está aumentando. Embora o aumento do número de registros não corresponda necessariamente a um aumento do número de casos, pois pode ser resultado de uma maior conscientização por parte de trabalhadoras e trabalhadores, ele denuncia atualmente um problema relevante do ambiente organizacional, que está gerando impactos na sociedade. De acordo com

reportagem da Folha de São Paulo do dia 23/02/2014, no ano de 2013, foram registrados 115 casos de assédio moral coletivo na Justiça do Trabalho, enquanto que, em 2003, foi registrado apenas um. A reportagem de 26 de fevereiro de 2014, edição 2362 p. 106, da revista Veja também relatou um aumento de 120% de inquéritos por assédio moral coletivo registrados no Ministério Público do Trabalho de São Paulo.

O tema ainda está sendo discutido com bastante frequência e pesquisas são relatadas em jornais e revistas. Na referida matéria da revista Veja, do dia 26 de fevereiro de 2014, foi divulgado o relato de conversas com especialistas de diferentes áreas, que procuraram responder algumas dúvidas sobre o assunto. Na reportagem, são apresentadas respostas sucintas sobre o que é assédio moral, porque ele ocorre, quem assedia quem, como enfrentá-lo, o que ele causa e como se documenta. Já no jornal Zero Hora, do dia 11 de maio de 2014, foi divulgada uma pesquisa realizada neste ano pelo Instituto de Bullying no Trabalho dos Estados Unidos. Os dados também podem ser encontrados no site “Contábeis – o portal da profissão contábil”⁴. A pesquisa revela que “72% dos empregados americanos foram vítimas, estão sendo alvo ou conhecem casos de *bullying* no trabalho.” A pesquisa ainda alerta que pelo menos 28% do total de entrevistados relataram que o *bullying* partiu de um ou mais colegas. O consultor em liderança Eduardo Carmello também afirma que em no mínimo 90% das empresas brasileiras o *bullying* é feito com os bons profissionais e, portanto, as empresas que não evitarem o problema, perderão os funcionários que fazem a diferença.

Segundo Dejours (2006) o contexto estrutural atual “estimula, insufla e reforça a guerra econômica que coloca todos contra todos”. Para Freitas, Heloani e Barreto (2008), Dejours teria tido uma atuação pioneira no debate sobre o assédio, pois, ainda que não tenha empregado essa denominação, ele seria o primeiro pesquisador a revelar a relação entre a organização do trabalho e o aumento da violência moral no mundo do trabalho.

Ainda conforme Freitas, Heloani e Barreto (2008, p.25) a violência e o assédio que se pode observar nas organizações contemporâneas, teriam origem “no encontro da inveja do poder do outro e da perversidade”. Esses mesmos autores afirmam também que

está havendo um esquecimento de que a finalidade da sociedade não é promover maiores lucros para as empresas, mas produzir os vínculos sociais e as instituições

⁴Contábeis – o portal da profissão contábil. Quase um terço já sofreu bullying no trabalho, diz estudo. Informações/ Notícias. 30/09/2014. Disponível em:<<http://www.contabeis.com.br/noticias/20110/quase-um-terco-ja-sofreu-bullying-no-trabalho-diz-estudo/>>. Acesso em 08.05.2015.

que lhe dão corpo, garantindo os direitos dos cidadãos que a constituem” (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008, p.13)

2.3 O assédio moral no trabalho

No mundo do trabalho e nas universidades, as formas de assédio são consideradas por Hirigoyen (2012) mais estereotipadas do que no âmbito privado, das relações familiares. As empresas se recusam a intervir nesse tipo de conflito e normalmente o assédio inicia quando alguém reage ao autoritarismo de um chefe. O processo de assédio também pode iniciar quando uma empregada que era muito dedicada ao trabalho anuncia estar grávida, pois o empregador tem medo que ela não fique mais inteiramente à sua disposição.

Muitas empresas, de acordo com Hirigoyen (2012), não conseguem impor respeito entre os funcionários e permitem que se desenvolva no seu ambiente o racismo e relações de gênero de conteúdo machista. O assédio também é decorrência de inveja em relação a alguém que tem um atributo que os demais não possuem, como beleza, juventude, riqueza etc.

As agressões podem partir de subordinados para o superior ou, mais frequentemente, de um superior sobre o seu subordinado. Esse tipo de agressão se dá de maneira indireta, na comunicação não-verbal, através de suspiros, olhares de desprezo etc. Por serem assim caracterizadas, também é muito difícil defender-se dessas agressões, até porque a vítima, muitas vezes, duvida do que percebe.

De acordo com Freitas, Heloani e Barreto (2008, p.26), o assédio moral costuma surgir de maneira insignificante e a vítima acredita não passar de uma brincadeira de mau gosto, o que dificulta a sua formalização como um problema organizacional. Por ter como principal característica a repetição, a vítima só percebe depois de algum tempo que os ataques se multiplicaram e, nesse momento, ela já está fragilizada, o que torna difícil a sua reação.

Freitas (2008) alerta que o assédio no trabalho nasceu junto com o próprio trabalho, porém, apenas no início da década de 1990 foi identificado como um “fenômeno destrutivo do ambiente de trabalho”, reduzindo a produtividade e aumentando o absenteísmo por conta dos danos psicológicos que causa.

2.4 Como o assédio moral ocorre

A relação de assédio, segundo Hirigoyen (2012), ocorre em duas fases: a de sedução perversa e a de violência manifesta. A primeira fase, chamada de “descerebração” pelo psicanalista P-C. Racamier (citado pela referida autora), ocorre progressivamente nos primeiros anos do relacionamento, com um processo de sedução durante o qual a vítima vai perdendo a confiança em si mesma. Já o enredamento, que ocorre ao final do processo de sedução, leva a vítima a pensar de maneira diferente do que teria feito espontaneamente. É retirada da pessoa a capacidade de defesa e seu senso crítico, impedindo que ela se rebele. Hirigoyen afirma que este é um caso de “roubo” moral e a pessoa é “coisificada”, pois não consegue mais ter pensamento próprio.

Esse enredamento e o controle que o perverso estabelece sobre a vítima se dão com a utilização de várias técnicas de comunicação perversa, as quais têm o objetivo de usar o outro. A primeira técnica é a de recusar a comunicação direta; a segunda é deformar a linguagem, que se refere ao tom de voz, à utilização de reticências que dão lugar a interpretações, ou à utilização de linguagem técnica, abstrata para levar o outro a considerações que ele não compreende. A terceira técnica relatada é a de mentir; a quarta é a de manejar o sarcasmo, a derrisão e o desprezo, sendo que a derrisão é o ato de zombar dos outros; a quinta é a de usar paradoxos, para fazer com que o outro sinta tensão e hostilidade, sem que nada seja expresso dessa forma, com agressões indiretas. Tudo isso tem o objetivo de controlar os sentimentos e o comportamento do outro, o que resulta também na transferência da culpa para a vítima, que acaba acreditando ser tudo sua culpa, mesmo não conseguindo identificar o motivo. A sexta técnica utilizada é a de desqualificar a vítima até que ela mesma acabe achando que não vale nada. A sétima técnica é a de dividir para melhor dominar, para isso, o perverso lança as pessoas umas contra as outras, provocando rivalidades e ciúme; e a última técnica relatada é a de impor o próprio poder.

Quando a vítima consegue resistir ao domínio, porque algo permitiu que ela tomasse consciência da sua situação, o ódio torna-se visível. Tudo que existia de forma subterrânea aparece. Nesse momento, o ódio é com desejo de destruição do outro. As agressões não têm fim, embora possam ser consideradas um crime perfeito, por não serem visíveis. As

ameaças são sempre indiretas, veladas, pois o perverso prefere matar indiretamente, ou levar o outro a se matar (HIRIGOYEN, 2012).

O professor Emil Coccaro, em um estudo sobre a biologia da agressividade, qualificou de agressividade predadora. Ela se dá em indivíduos que escolhem sua vítima e premeditam seu ataque mais ou menos do mesmo modo que um animal predador faz com sua presa (HIRIGOYEN, 2012, p. 135).

A referida autora afirma, ainda, que “quando o processo de assédio se estabelece, a vítima é estigmatizada: dizem que é de difícil convivência, que tem mau caráter, ou então que é louca” (HIRIGOYEN, 2012, p. 69). Eles acabam atribuindo à personalidade da pessoa algo que, na verdade, é consequência do conflito.

É difícil estabelecer uma sequência de fatos para um processo de assédio psicológico no trabalho, pois depende das peculiaridades de cada caso, dos assediadores, das vítimas e do modelo de organização onde o processo irá ocorrer. Hirigoyen (2012) também alerta sobre algumas práticas que podem ser consideradas agressivas em uma sociedade, e não o ser para outra. Mesmo assim, Leymann (1990), baseado em suas experiências, definiu cinco fases que normalmente ocorrem no processo, e que são descritas por Piñuel y Zabala (2003):

1. Incidentes Críticos: a situação é vista como conflito interpessoal comum entre trabalhadores com interesses e objetivos diferentes, que acarreta problemas pontuais, os quais poderiam ser resolvidos através de diálogo. Todavia, quando estes conflitos pontuais assumem proporções maiores, tornam-se um ponto de partida para uma escalada de enfrentamentos. Este primeiro momento ainda não pode ser considerado assédio moral.
2. Fase de assédio e estigmatização: o assediador começa uma estratégia de humilhações de sua vítima, utilizando, para isso, comportamentos perversos frequentes, com o objetivo de ridicularizar e isolar a vítima. Esta fase já é o assédio propriamente dito. A vítima não consegue acreditar no que está ocorrendo e pode negar as evidências para o resto do grupo ao qual pertence. Esta fase é de longa duração, de um a três anos, e serve para estigmatizar a vítima inclusive com o consentimento e a colaboração ativa ou passiva do meio.
3. Fase de intervenção da direção: quando a direção da empresa toma conhecimento do conflito, duas formas de atuação podem ser utilizadas pelo departamento de recursos humanos ou pela direção de pessoal - a solução positiva do conflito, quando a direção da empresa investiga exaustivamente o problema e decide que a vítima ou o assediador seja transferido de seu local de trabalho, criando mecanismos para que as agressões não voltem a ocorrer e punindo o assediador; ou a solução negativa do conflito, que normalmente ocorre sem que a empresa tenha um conhecimento exaustivo do mesmo; a direção apenas vê a vítima como o problema a ser combatido,

sem perceber que a origem do problema está em outro fator. Por consequência da fase anterior, de estigmatização da vítima, ela é considerada a responsável. A direção frequentemente comete o “erro na atribuição”, elaborando explicações que se baseiam nas características da vítima e não nos fatores do ambiente organizacional. Assim, a direção da empresa se associa ao meio que assedia ativa ou passivamente a vítima.

4. Fase de solicitação de ajuda especializada externa e diagnóstico incorreto: se a vítima procurar ajuda de psicólogos ou psiquiatras, tem grandes chances de receber um diagnóstico errado, pois não existem especialistas que consigam identificar e tratar um problema com origem na organização que o paciente trabalha e na personalidade do assediador. Portanto, se baseado nas características individuais do sujeito, o diagnóstico não apenas pode ser equivocado, como aumenta o sofrimento da pessoa ao responsabilizá-la pelo assédio. Como o tratamento não ataca a causa do problema, a situação doente persiste. Quando a organização toma conhecimento de que o agredido foi procurar tratamento, acaba reforçando a estigmatização prévia e a vítima é considerada “doida” e a causa do problema.
5. Fase de marginalização ou exclusão da vida laboral: esta fase é concluída com o abandono do emprego por parte da vítima, depois de, normalmente, ter passado por vários e prolongados períodos de licença. Nas empresas privadas, algumas vítimas decidem permanecer heroicamente no seu trabalho e acabam passando por um calvário que tem graves consequências para a saúde e podem chegar ao suicídio.

2.5 Expressões de assédio moral

Freitas, Heloani e Barreto (2008) dividiram em três as possibilidades de ocorrência do assédio nas organizações. A primeira é quando um colega é agredido por outro, o assédio horizontal. Ele ocorre normalmente com quem possui alguma característica que o difere dos demais, como uma cultura, etnia, diferente nível de escolaridade, religião ou deficiência física ou quando dois funcionários disputam o mesmo cargo. Esse tipo de assédio, depois de algum tempo, acaba se tornando também o assédio descendente, pois os chefes se não tomam nenhuma atitude acabam sendo cúmplices e o assédio vira o chamado misto (Hirigoyen, 2012), que ocorre quando a vítima é assediada por pessoas de diferentes hierarquias. O segundo tipo seria o assédio ascendente, que ocorre quando o superior é agredido por seus subordinados, que é um caso mais raro, mas pode ocorrer em casos de fusões ou aquisições mal conduzidas ou com profissionais expatriados. Já o terceiro caso é mais comum, trata-se do assédio descendente, que ocorre quando um chefe agride seu

subordinado, o que configura uma expressão de abuso de poder. Esse tipo de assédio frequentemente leva ao assédio sexual ou é consequência dele. “Tanto o assédio moral pode dar origem ao sexual quanto a resistência a uma tentativa de assédio sexual pode gerar o assédio moral” (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008, p.28) O assédio descendente também pode ser dividido em três tipos que dependem do objetivo da agressão. Pode ser um assédio perverso, que tem o objetivo de eliminação do outro ou de valorização do seu poder; o assédio institucional, que seria usado como um instrumento de gestão de pessoas ou o assédio estratégico que tem o objetivo de fazer o empregado pedir demissão (GUEDES, 2008).

2.6 Causas

Segundo Menchón (2000), as causas para ocorrer o assédio podem estar associadas a fatores de risco psicossocial relacionados ao ambiente de trabalho, em uma deficiente gestão dos conflitos interpessoais e nos fatores de risco oriundos da organização do trabalho. Para Hirigoyen (2012), os indivíduos têm dificuldade de conviver com diferenças e isso se apresenta em empresas que não respeitam os direitos individuais e deixam ocorrer situações de racismo e discriminações. O assédio, muitas vezes, ocorre quando o assediador tem inveja de alguma qualidade da vítima. Piñuel y Zabala (2003) também acreditam que o ciúme, inveja, competição são frequentemente a causa do assédio moral. Já para Einarsen (1999) as duas principais causas do assédio moral no trabalho são a personalidade da vítima e fatores psicossociais. Heinz Leyman (1990), por sua vez, descarta a possibilidade de traços de personalidade da vítima serem os propulsores da violência no trabalho. Para Leymann (1996), os principais fatores que favorecem a ocorrência do assédio são: um baixo padrão moral, uma posição social inferior à da vítima, comportamento de liderança e problemas no projeto de trabalho.

Alguns autores (Le Goff, 2000; Gaulejac, 2005; Appay, 2005 *apud* FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008, p. 13) não concordam que o “assédio moral” resulte apenas de situações de conflito entre indivíduos psicologizados. Para eles, transformações na organização e nas condições de trabalho, bem como o risco sempre presente do desemprego são fatores que também contribuem. A relação perversa é fruto da institucionalização e do modelo de

gestão baseado em maus-tratos, com diretores que têm prazer em reforçar ou instalar o sofrimento no ambiente de trabalho ao invés de reduzi-lo.

Outro fator que pode contribuir para criar uma situação de assédio é o das características individuais que fogem à normalidade como, por exemplo, o vitiligo, limitações motoras e inclusive cor da pele, classe social etc..

2.7 Estigma

Um estigma é um conceito recorrente na literatura sobre assédio moral. Ele já foi citado como causa para a ocorrência do assédio, como etapa do processo de assédio e também como uma consequência para o assediado que se torna estigmatizado. Conforme Einarsen et al. (2003), os comportamentos agressivos são dirigidos sistematicamente a um ou mais alvos, e levam a uma estigmatização e vitimização do agredido. Estigma é um termo bem trabalhado por Goffman (2006), para quem o estigma é “um tipo especial de relação entre atributo e estereótipo”. Segundo o autor, a sociedade estabelece as formas de categorizar as pessoas e os atributos que considera comuns e naturais para os membros de cada categoria. Quando um indivíduo possui uma característica que o torna diferente, ele é reduzido à condição de pessoa estragada ou diminuída, esse processo é o estigma.

Conforme Goffman (2006), existem três tipos de estigma: as abominações do corpo ou deformidades físicas; as culpas de caráter individual, como distúrbio mental, prisão, vício, alcoolismo, homossexualismo, desemprego, tentativas de suicídio; e os associados à raça, à nação e à religião. Nos três casos, o indivíduo que poderia ser bem recebido na relação social possui uma característica que afasta os que ele encontra e destrói a possibilidade de atenção para seus outros atributos.

A sociedade acredita que alguém com um estigma não é completamente humano. Na fala cotidiana, Goffman (2006) afirma que as pessoas utilizam termos de estigma como aleijado, bastardo, retardado, sem pensar no seu significado original. Muitas vezes, o estigmatizado faz uso do seu estigma como desculpa por seu fracasso, como forma de proteção contra a responsabilidade social. Além disso, o estigmatizado normalmente é muito agressivo ou muito tímido e está sempre pronto a ler significados não intencionais nas ações das pessoas. Por esse motivo, as pessoas estigmatizadas costumam se reunir em pequenos grupos sociais.

Uma apresentação compulsória ao público pode acarretar consequências que, se tomadas em conjunto podem ter enorme impacto. Segundo Goffman (2006), a feiúra é um exemplo de um estigma que é focalizado em situações sociais, pois não deve ter efeitos sobre a competência da pessoa para realizar tarefas solitárias.

O estigmatizado pode querer encobrir o seu estigma, de diversas formas, mas também pode optar por revelá-lo através do uso voluntário de um símbolo de estigma, algo extremamente visível que revela o seu defeito por onde quer que ele vá. Um exemplo são as pessoas que têm dificuldades auditivas e usam auxiliares auditivos desprovidos de bateria, outro são os parcialmente cegos que usam bengala branca. Esses indivíduos se aceitam e se respeitam, acreditando não haver necessidade de encobrir o seu “defeito”.

A sociedade cria tantas normas e modelos, que faz com que quase todo mundo fracasse em algum período da vida. Existe apenas um tipo de homem que, de acordo com Goffman (2006), não tem do que se envergonhar: “um homem jovem, casado, pai de família, branco, urbano, do Norte, heterossexual, protestante, de educação universitária, bem empregado, de bom aspecto, bom peso, boa altura e com um sucesso recente nos esportes” Qualquer homem que não consiga preencher um desses requisitos será visto como indigno, incompleto e inferior.

Também é importante observar que o normal e o estigmatizado não são pessoas, mas sim perspectivas que são geradas nas situações sociais durante os contatos mistos. Muitas vezes, quem é estigmatizado em um aspecto tem os preconceitos normais contra os estigmatizados em outro aspecto.

2.8 Consequências

O sofrimento no trabalho gera consequências econômicas que podem ser significativas, devido à redução da qualidade do trabalho e o aumento do custo decorrente das faltas dos trabalhadores agredidos. “O assédio é sempre resultante de um conflito. Resta saber se esse conflito provém do caráter das pessoas nele envolvidas, ou se está inscrito na própria estrutura da empresa. Nem todos os conflitos degeneram em assédio” (HIRIGOYEN, 2012, p.102). A autora ainda alerta que não se pode banalizar o assédio, acreditando ser uma fatalidade da nossa sociedade, pois ele é apenas derivado de um laxismo organizacional.

A fase de enredamento acarreta diversas consequências para a vítima. A primeira delas é a da renúncia, a aceitação da submissão, que é o que permite a manutenção do relacionamento entre os dois. Nessa fase, as vítimas ficam cada vez mais confusas, não encontram meios de reagir, ficam como se estivessem anestesiadas. O sentimento de dúvida também faz parte desse cenário, pois as vítimas não conseguem acreditar no que está acontecendo e atribuem ao agressor sentimentos que ele não possui. Aceitar a submissão acarreta uma grande tensão interior, que resulta em estresse para a vítima. Esse estado de estresse implica numa elevação das taxas de hormônios de adaptação e, quando se repete com frequência, pode provocar distúrbios crônicos. Este estado de estresse crônico pode se transformar em uma perturbação ansiosa generalizada e um estado de tensão e de hipervigilância permanentes, conforme relatado por Hirigoyen (2012). Outra consequência dessa fase é o medo que as vítimas sentem das possíveis reações do agressor. Por fim, como as vítimas não conseguem descrever a violência que só aparece em subentendidos, elas se sentem sós e a consequência disso é o isolamento.

Quando as vítimas finalmente tomam consciência da agressão, elas levam um choque, conforme relatado por Hirigoyen (2012). Elas estão feridas e desamparadas, como se tudo houvesse desmoronado. Algumas vítimas chegam a comparar a dor com a de uma agressão física. Quando se dão conta do que deixaram acontecer, as vítimas também sentem vergonha por terem permitido a violência recebida. Algumas pessoas têm vontade de se vingar, mas a maioria espera por um pedido de desculpas que, de acordo com Hirigoyen (2012), jamais receberão.

As consequências para o assediado também são descritas por Soares (2006). Elas podem ser físicas, como: palpitações, hipertensão arterial, falta de ar; ou distúrbios psicossomáticos como: gastrites, úlceras, falta de apetite, problemas de tireóide, vertigens, vômitos, náuseas, diarreia, fraqueza, fadiga crônica, tremores, repercussões na saúde musculoesquelética, transtornos do sono, desmaios, e outras dores. Piñuel y Zabala (2003) alerta que esses problemas de saúde são consequência de situações de estresse crônico, angústia e ansiedade. O organismo vai se degenerando e vão surgindo as doenças que levam o assediado ao afastamento do trabalho e até à hospitalização.

Além dos danos à saúde, Soares (2006) relata outros sintomas que atingem as vítimas, como problemas afetivos (melancolia, hostilidade, sociofobia, irritabilidade, hipersensibilidade, depressão, isolamento, ataques de pânico, etc.); cognitivos (dificuldade

de concentração, perda de memória, etc.); e sociais (danos relacionados ao seu grupo social).

Hirigoyen (2012) também relata como consequência do assédio a vergonha e a humilhação. Segundo essa autora, a vítima não tem ódio do seu agressor, ela deseja recuperar a honra perdida, tem sentimentos de isolamento e impotência frente à situação. Outra consequência é a perda do discernimento, ou seja, o trabalhador não consegue distinguir o que é verdadeiro do que é falso nas alegações do assediador. A autora ainda alerta que, mesmo depois de as vítimas se afastarem do seu agressor, as consequências psicológicas podem permanecer para sempre. Algumas das pessoas que sofreram assédio conseguiram se livrar das reminiscências dolorosas investindo em atividades externas, profissionais ou assistenciais. A experiência vivida não é esquecida, mas diminui a sua influência sobre a pessoa.

De acordo com a OMS (2004), o assédio moral causa ou agrava transtornos psicopatológicos, psicossomáticos ou comportamentais. Os psicopatológicos se refletem em sintomas de ansiedade, depressão, irritabilidade e alterações de humor. Os psicossomáticos englobam todos os sintomas físicos que têm origem psíquica como hipertensão arterial, ataques de asma, enxaqueca, dores musculares de origem tensional, úlceras estomacais e estresse. Já os sintomas comportamentais são caracterizados por reações agressivas, disfunção sexual, isolamento social, transtornos alimentares etc.

Para Piñuel y Zabala (2003), o trabalhador que sofreu assédio moral durante algum tempo apresenta sintomas semelhantes aos da síndrome de estresse pós-traumático (SEPT), característica das pessoas que foram vítimas acidentes, assaltos, violações, catástrofes etc. A principal diferença é que essas últimas sofreram o trauma uma vez, enquanto que as vítimas de assédio o vivenciam repetidas vezes.

Além das consequências para as vítimas, o assédio moral gera consequências para as organizações, que segundo Soboll (2008) podem ser: o aumento do absenteísmo, dos acidentes de trabalho, redução da produtividade, da qualidade dos produtos e serviços, deterioração da imagem da empresa, sanções econômicas pela responsabilidade pelo assédio. Já para a sociedade isso representa a redução da qualidade de vida, crises familiares, custos sociais por enfermidades, riscos de suicídio, de aborto e de divórcios e desemprego.

2.8.1 Síndrome de burnout

A chamada síndrome de *Burnout* é, de acordo com França e Rodrigues (1999), uma resposta emocional a situações de estresse crônico decorrentes das relações interpessoais no ambiente de trabalho. Ela também pode ser considerada uma consequência extrema do processo de assédio moral no trabalho. Conforme relata Jbeili (2008), a síndrome de *burnout* inicia com o desânimo e a desmotivação com o trabalho e pode acabar em doenças psicossomáticas, implicando em faltas frequentes do trabalhador ao seu emprego, afastamento temporário ou até aposentadoria por invalidez. A síndrome se constitui de três dimensões que, segundo Maslach, Schaufeli e Leiter (2001), são: exaustão emocional, falta de realização profissional e despersonalização. Os autores ainda relatam que a exaustão emocional ocorre quando os trabalhadores sentem que não podem mais se entregar ao trabalho, pois não têm mais recursos emocionais para tal, e decorre da sobrecarga de trabalho. A despersonalização pode ser representada por sentimentos e atitudes negativas e de afastamento das pessoas do ambiente de trabalho e por tratá-las de forma impessoal. Já a falta de realização profissional resulta em insatisfação do trabalhador com os resultados do seu trabalho e consigo mesmo. Os profissionais que chegam a essa síndrome desenvolvem, conforme Guglielmi e Tatrow (1998), um processo de alienação, apatia e desumanização.

Nas leis brasileiras de proteção ao trabalhador, a Síndrome de Burnout é referida no Anexo II, que trata dos Agentes Patogênicos causadores de Doenças Profissionais, do Decreto nº 6.957 de 9 de setembro de 2009, o qual dispõe sobre o Regulamento da Previdência Social no tocante à aplicação, acompanhamento e avaliação do Fator Acidentário de Prevenção – FAP. No Anexo II do referido decreto, no tópico referente aos transtornos mentais e do comportamento relacionados com o trabalho (Anexo II, Grupo V da CID-10), o item XII aponta como doença a Sensação de Estar Acabado (Síndrome de Burn-Out, Síndrome do Esgotamento Profissional) e, como agente etiológico, o ritmo de trabalho penoso (BRASIL, 2009).

O desgaste cognitivo e emocional é uma consequência do estresse no trabalho e, de acordo com Gil-Monte (2005), o indivíduo tenta se livrar desse sentimento utilizando estratégias do tipo comportamental, cognitiva ou emocional. Quem utiliza mais as estratégias de caráter ativo ou centradas no problema tem uma capacidade maior de prevenir a síndrome. Pines e Krafy (1981) concordam que as estratégias ativas e diretas são

melhores para enfrentar a síndrome de *burnout*. Leiter (1991) ainda aponta em seu estudo que as estratégias de controle auxiliam na prevenção da síndrome e as de evitação e fuga propiciam a sua ocorrência.

Lipp (2005) considera que um nível de stress elevado é o que pode levar à síndrome de *burnout*. Segundo o mesmo autor, a reação ao estresse se dá em quatro etapas. Primeiro o indivíduo entra no processo pela fase de alerta, onde é produzida adrenalina - esta é considerada a fase boa do estresse, pois dá energia e vigor. Porém, se o estressor permanecer por um tempo ou surgir algum outro, o indivíduo passa para a segunda etapa, que é quando aparecem as dificuldades com memória e muito cansaço. Quando a pessoa não consegue se adaptar ou resistir a esse estresse, o organismo entra em colapso gradual até chegar a última etapa do processo, que é a de quase-exaustão do estresse e quando surgem diversos sintomas.

Os sintomas da fase de quase-exaustão, citados por Lipp (2005, p.73) são: cansaço mental, perda de memória, indiferença, apatia, dificuldade de concentração, impotência sexual, infecções ginecológicas, problemas de pele, gastrite, queda de cabelo, aumento ou diminuição de peso, desânimo, ansiedade, pressão alta, alterações nos níveis de colesterol e triglicérides, crises de pânico e queda de qualidade de vida. Quando não há medidas que atenuem o estresse, o indivíduo acaba adoecendo por completo, pois o estresse por um longo período acaba afetando o sistema imunológico e reduzindo a resistência da pessoa.

“Consumir-se em chamas” é uma metáfora utilizada pelo autor Reinhold (2003) quando se refere à síndrome de *burnout*. Para ele, uma pessoa com essa síndrome já está esgotada, já alcançou o seu limite e não consegue prosseguir no seu caminho, pois o seu desempenho físico e mental já está comprometido.

Burnout é como uma “erosão” gradual, e frequentemente imperceptível no início, de energia e disposição, como consequência de um stress: o burnout não ocorre de repente; é um processo cumulativo, começando com pequenos sinais de alerta que, quando não percebidos, podem levar a uma sensação de quase terror (REINHOLD, 2003, p. 65).

Para avaliar a síndrome de *burnout*, utiliza-se o teste Maslach Burnout Inventory (MBI). Esse teste avalia como o trabalhador vivencia o seu trabalho, baseado nas três dimensões da síndrome: exaustão emocional, falta de realização profissional e despersonalização. O questionário é composto por 22 itens (9 para avaliar exaustão emocional, 8 para avaliar falta de realização profissional e 5 para avaliar despersonalização).

Cada item contém uma escala de 1 a 5, sendo 1 para “nunca”, 2 para “algumas vezes no ano”, 3 para “algumas vezes no mês”, 4 para “algumas vezes na semana” e 5 para “diariamente”. Com o cálculo da média das pontuações obtidas em cada uma das três dimensões é estimada a variável de *burnout*.

2.9 O Agressor

Os considerados perpetradores de assédio moral nem sempre têm perfis e comportamentos semelhantes. O assediador é considerado por autores como Hirigoyen (2012) e Guedes (2008) como um perverso narcisista. Para esses autores, esse tipo de pessoa tenta criar um laço com um segundo indivíduo e dirige seu ataque à integridade narcísica dele, objetivando desarmá-lo. Guedes (2008) também afirma que o perverso utiliza estratégias de destruição sem sentir culpa nenhuma. Os ataques também são dirigidos à auto-confiança, ao amor próprio e à autoestima da vítima.

A perversidade é, de acordo com Hirigoyen (2012), fruto de uma racionalidade fria combinada com a incapacidade de considerar o outro como um ser humano e não de algum distúrbio psicológico. Eles são arrogantes, precisam ser admirados, ter sucesso e poder ilimitado, não sentem remorso, se acham muito importantes e não têm interesse pelos outros. Fiorelli (2007) acredita que as atitudes dos perversos são consequência de falta de valores morais e éticos, falta de punição durante a vida e de ter conquistado benefícios com o uso da prepotência. Ainda que essas características não sejam de todos os assediadores, podem ser observadas em grande parte deles.

Dejours (2006) acredita que pessoas que não têm essas características e que podem ser consideradas “do bem” e não perversas também podem participar em injustiças. A participação consciente dessas pessoas nos atos injustos é fruto de uma atitude calculista usada com o objetivo de manter o seu cargo, seu salário e não comprometer sua carreira. Soboll e Gosdal (2009) concordam que os que praticam assédio não são necessariamente perversos. Essas atitudes podem ocorrer de forma inconsciente devido aos modos de produção e gestão do trabalho.

2.10 As vítimas

As vítimas de assédio muitas vezes são escolhidas por algo que elas têm a mais e é disso que o agressor quer se apropriar. Já os pontos fracos da vítima serão os que o agressor irá atacar. De acordo com Hirigoyen (2012), elas não são depressivas nem masoquistas, mas essa parte que nela existe será utilizada para atacá-la. Para Heloani,

as vítimas preferenciais costumam ser pessoas questionadoras, como representantes dos funcionários ou sindicais; pessoas que se diferenciam pela competência ou capacitação; que podem gerar desconforto aos superiores ou colegas de trabalho; mulheres com filhos pequenos; pessoas com mais de 45 anos; pessoas com jornada parcial em função de tratamentos médicos, como DORT. Ou simplesmente pessoas que pertencem a grupos de minorias, como homossexuais e negros (HELOANI, 2003, p. 111)

Einarsen (1996; 2005) acredita existirem fatores da personalidade do indivíduo que podem provocar os comportamentos agressivos. O autor também afirma que a vítima se caracteriza por sua impossibilidade de ataque ou defesa, e só considera alguém vítima de assédio, se a mesma se considera inferior ao agressor ou incapaz de se defender ou revidar.

Piñuel y Zabala (2003) apresenta um quadro com características da vítima antes de sofrer os ataques e com as tendências geradas depois deles. Entre as características prévias estão: empática, sensível, confiável, disponível para ajudar, construtiva, generosa, sociável, humilde, tolerante, criativa, justa, ética, caridosa etc. Como tendência de características geradas após o assédio estão: indecisão, necessidade de aprovação, de sentir-se valorizada, inclinação por sentir-se culpada, ingênua, dependente, fácil de persuadir, tendência à própria desvalorização, tendência a dar explicações em demasia etc. Quanto ao perfil pessoal e profissional, o referido autor relaciona e analisa as atitudes das sete características relatadas abaixo:

- 1- Elevado grau de ética, honradez e retidão, assim como elevado senso de justiça
- 2- Autônomas, independentes e com iniciativa
- 3- Altamente capacitadas por sua inteligência e suas aptidões, destacam-se por seu brilhantismo profissional
- 4- Populares, líderes informais entre seus companheiros ou com carisma para liderar grupos.
- 5- Alto senso de cooperação e de trabalho em equipe

- 6- Elevada capacidade empática, sensibilidade, compreensão do sofrimento alheio e interesse pelo desenvolvimento e bem estar dos demais.
- 7- Portadoras de situações pessoais ou familiares altamente satisfatórias e positivas.

Conforme Hirigoyen (2012), as vítimas frequentemente sofrem por serem vítimas e ainda sentem vergonha por não conseguirem se defender. Elas não conseguem acreditar que o agressor é um destruidor, elas parecem ingênuas, tentam encontrar explicações lógicas e desfazer o mal entendido. Afinal, para quem não é um perverso, é difícil acreditar que a manipulação é feita por maldade. Guedes (2008) considera que a vítima normalmente é um trabalhador educado, de boa fé e até ingênuo, pois acredita nas pessoas.

Hirigoyen (2010), Barreto (2000) e Freitas (2001) concordam que as mulheres, principalmente quando trabalham no meio de um grupo de homens, são as principais vítimas de assédio moral. A autora percebeu nas suas pesquisas que os trabalhadores mais velhos, por serem considerados menos flexíveis e menos produtivos, também são alvo frequente desse tipo de violência.

De acordo com Freitas, Heloani e Barreto (2008), como o assédio moral costuma surgir de maneira insignificante, a vítima acredita que não passa de uma brincadeira de mau gosto e só percebe depois de algum tempo que os ataques se multiplicaram; nesse momento, já está fragilizada, o que dificulta sua reação. Quando as vítimas finalmente tomam consciência da agressão, levam um choque, conforme afirma Hirigoyen (2012). Elas estão feridas e desamparadas, como se tudo tivesse desmoronado.

2.11 Agressões pontuais

Com o aumento da divulgação dos casos de assédio moral, algumas outras formas de violência psicológica também acabam usando a mesma nomenclatura. É importante salientar que nem todas as condutas agressivas no ambiente de trabalho podem ser consideradas assédio moral. As agressões pontuais são um outro tipo de violência psicológica que ocorre nesse ambiente. Elas são atos de violência física ou psicológica expressos por condutas hostis e abusivas não repetitivas ou sistemáticas e que podem gerar consequências e danos emocionais ou psicológicos para os agredidos (SOBOLL et al., 2009, p.44). A principal diferença entre agressões pontuais e o assédio moral é, segundo esses

autores, a frequência e a repetição dos comportamentos hostis. No primeiro caso, a atitude ofensiva e humilhante não é nem processual e nem repetitiva, como no assédio moral. Normalmente, é apenas uma reação impulsiva que ocorre em uma determinada situação. Para ilustrar essa diferença, os autores trazem o exemplo da comparação de um filme e uma foto. O assédio moral seria o filme, por ser contínuo e processual, e as agressões pontuais seriam a foto, para revelar seu caráter pontual.

Normalmente, o assédio moral inicia com agressões pontuais, que vão se tornando repetitivas e sistemáticas, até serem consideradas um processo de assédio moral. Hirigoyen (2010) apresenta uma tabela para diferenciar o assédio moral de outros tipos de desentendimentos, a qual é reproduzida a seguir, no Quadro 3.

Quadro 4- Diferenças entre outros desentendimentos e o Assédio Moral

DESENTENDIMENTOS	DIFERENCIAÇÃO DO ASSÉDIO MORAL
Estresse	O objetivo da gestão por estresse é melhorar o desempenho do empregado, além de não haver intencionalidade maldosa
Conflito Profissional	Manifesta-se abertamente, ha diálogo e os personagens reconhecem sua utilidade enquanto que o assédio é implícito, oculto;
Gestão por injúria	Ato déspota de alguns administradores, que tratam seus empregados sem nenhum respeito. A violência é notória, e o assédio moral é velado
Agressões pontuais	Reatividade e impulsividade. O assédio moral caracteriza-se pela repetição das agressões
Más condições de trabalho	Ambiente inóspito e sobrecarga de trabalho, sem intencionalidade na conduta do empregador.
Imposições Profissionais	Transferências e mudanças de função em razão do acordo de trabalho, não há proposito de represália.

Fonte: Hirigoyen (2010)

2.12 Estratégias de enfrentamento

Para os processos perversos que ocorrem no ambiente empresarial, Hirigoyen (2012) aconselha, primeiramente, que a vítima junte provas e procure ajuda dentro da empresa, com os colegas, chefes ou com o Diretor de Recursos Humanos e, se eles nada fizerem, deve recorrer ao médico do trabalho. Porém, não se pode ter a certeza de que esse profissional dará o diagnóstico certo, pois também é um assalariado da empresa e pode não querer

prejudicá-la. A autora afirma ainda que, para se defender, a vítima precisa estar em boas condições psicológicas e para isso poderá precisar da ajuda de um psicólogo ou psiquiatra. Uma licença do trabalho também é importante para a vítima se recuperar psicologicamente, e esta só deverá voltar ao trabalho quando estiver pronta para defender-se. Quando não consegue nenhuma resolução dentro da empresa, e teme ser demitida ou pedir demissão por conta do conflito, deve procurar os sindicatos ou representantes de pessoal, de modo a tornar o conflito aberto.

Apesar de tudo, é muito difícil acusar alguém judicialmente por assédio moral, pois não existe no Brasil uma lei que defina essa prática como crime. De acordo com Dvon e Carrion (2008), a sutileza do assédio moral torna impossível a defesa do assediado, que pode acabar sendo visto como paranóico ou destemperado.

O assédio moral tem um tal poder de nocividade que é difícil contê-lo. Se os indivíduos, primeiro, e as empresas, em seguida, não encontrarem soluções para voltar aos limites da civilidade e do respeito pelo outro, mais dia menos dia virá a ser necessário legislar sobre o assédio moral na empresa, tal como foi necessário fazer em relação ao assédio sexual (HIRIGOYEN, 2012, p. 199)

Quanto à questão de legislação, recentemente estão ocorrendo discussões no senado para que, no âmbito das empresas públicas, o assédio moral torne-se crime de improbidade administrativa. O projeto de 2009, do senador Inácio Arruda (PCdoB-CE), foi alterado pelo senador Pedro Taques (PDT-MT) e já foi aprovado pelo senado, faltando apenas a aprovação por votação em turno suplementar pela Comissão de Constituição e Justiça (CCJ), conforme notícia divulgada no sítio de internet do Senado Federal (2014).

Para além das discussões sobre o que é assédio moral e como este pode ser caracterizado e evidenciado, outro termo surgiu e passou a ser utilizado para diferenciar os tipos de assédio. Assim, a ocorrência de violência psicológica infligida pela organização sobre os trabalhadores passou a ser referida como assédio organizacional, o qual teria como objetivo controlar a subjetividade do trabalhador e fazê-lo produzir mais. No próximo capítulo, examino mais detidamente esta forma de assédio, explorada na literatura como sendo uma prática de gestão.

3 ASSÉDIO ORGANIZACIONAL

O ambiente de trabalho de acordo com Gosdal et al. (2009) é propício à ocorrência de assédio organizacional, por conta da desigualdade de poder nele existente. Para os autores, o assédio organizacional se torna um instrumento de controle e disciplina dos trabalhadores, o qual é assim definido por esses autores:

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, ou ao custo do trabalho, ou ao aumento de produtividade e resultados, ou à exclusão ou prejuízo de indivíduos ou grupos com fundamentos discriminatórios (GOSDAL et al., 2009, p.37)

Soboll (2006) acredita que algumas características da forma como o trabalho esteja organizado podem incentivar ou evitar a ocorrência do assédio moral e organizacional. Portanto é importante observar como o trabalho está estruturado. De acordo com Soboll (2008), o assédio organizacional é um processo em que a violência está inserida nas estruturas e nas políticas organizacionais ou gerenciais abusivas e inadequadas. “Os aparatos e a estrutura organizacional, quando articulados de maneira a estruturar uma política de violência” na visão de Soboll (2008, p. 81) é o que configura o assédio organizacional.

Araújo (2007) define assédio moral organizacional como a prática sistemática, reiterada e frequente de condutas abusivas contra uma ou mais vítimas dentro do ambiente de trabalho, a qual, através de humilhações e constrangimento, objetiva controlar a subjetividade do trabalhador. Para a autora, todo assédio que não for totalmente alheio à empresa será considerado assédio organizacional.

Para Einarsen (2003), o assédio organizacional é constituído por situações em que os dirigentes reforçam estruturas e procedimentos organizacionais considerados opressivos, degradantes e humilhantes. Tais procedimentos, quando são frequentes e persistentes, atingem muitos trabalhadores simultaneamente. Araújo (2006) complementa, afirmando que essas práticas, quando fomentadas pela empresa, são percebidas como instrumentos de controle e disciplina. Outros autores não reconhecem o assédio moral organizacional, mas apenas uma dimensão coletiva do assédio moral, a qual eles caracterizam como gestão por injúria ou por estresse, por exemplo.

Esse tipo de assédio é processual e agressivo, assim como o assédio moral, porém não é personalizado e não tem por objetivo humilhar, constranger, mas forçar a produtividade e, nesse sentido, é empregado como estratégia de gerenciamento e controle dos trabalhadores. De acordo com Gosdal et al. (2009) o caráter coletivo do assédio moral é até mais frequente do que o individual. É uma forma de aumentar a produtividade, reduzindo custos da mão-de-obra e alcançando o objetivo econômico que não leva em conta os componentes humanos do serviço.

A gestão por estresse, a gestão por injúria, por medo, exposição constrangedora de resultados, ameaças e cobranças exageradas são alguns exemplos de práticas de assédio organizacional citados por Soboll (2008). O assédio organizacional compõe a categoria “assédio” por extrapolar o poder diretivo legítimo do empregador, na medida em que ele é permeado por condutas abusivas que atentam contra a dignidade humana.

A gestão por estresse, assim como a gestão por medo e por injúria, tem por objetivo melhorar o desempenho, a rapidez ou a eficiência do trabalhador. Mesmo podendo causar consequências desastrosas para a saúde, por conta dos exageros da pressão imposta, o objetivo não é destruir os trabalhadores. Cobranças permanentes, comparações dos desempenhos, *ranking* de produtividade, metas de produtividade muito altas, prazos curtos são exemplos de situações que caracterizam essa modalidade de gestão.

Já a gestão por injúria, conforme Rebouças (2006), envolve práticas sistemáticas de administração que oprimem os trabalhadores de forma abusiva e persistente, chegando a ofender a dignidade, a honra e a imagem. Hirigoyen (2002) acrescenta que, para alcançar a obediência e a submissão, são utilizados humilhações e constrangimentos, como a falta de respeito e a gestão autoritária. Alguns exemplos dessa modalidade de gestão organizacional são o uso de palavras que rebaixam; exposições desnecessárias, assim como a atribuição de “premiações” negativas.

Por sua vez, a gestão por medo utiliza a ameaça como estímulo principal para conquistar a adesão do trabalhador aos objetivos da organização. A ameaça de perder o emprego, o cargo ou de ser exposto a constrangimentos, segundo Dejours (1999), conquista a obediência e submissão dos funcionários. Mas, por outro lado, o medo também pode resultar em atitudes agressivas, induzindo o trabalhador a atacar antes de ser atacado, com atitudes antiéticas que acabam deteriorando as relações e o clima de trabalho. Para

Dejours(1999), a agressividade pode ser uma estratégia de defesa psíquica do trabalhador perante exigências exageradas da organização.

Soboll (2008) chama a atenção para o processo dialético e dinâmico da vida organizacional, de tal modo que o trabalhador é, às vezes, vítima e, às vezes, agressor, menos por características individuais do que por conta da forma de organização do trabalho e de como se dá sua inserção na trama organizacional.

Tais estratégias perversas de gestão podem induzir ao maior envolvimento do trabalhador com o trabalho e, excluir aqueles que não conseguem se adaptar, gerando-se com isso uma espécie de “seleção natural” para o menos resistentes. O “darwinismo organizacional” corresponderia ao modo de gestão organizacional que, pela pressão exercida sobre os trabalhadores, acaba por excluir de maneira indiscriminada e sistemática os menos adaptáveis às exigências da organização. Como se pode observar, é o próprio modo como está organizado o trabalho que propicia e estimula o desenvolvimento de relações agressivas, com o objetivo gerencial de garantir o controle, a submissão e o envolvimento dos trabalhadores com vista à produção.

O assédio organizacional pode ser utilizado pelas empresas como forma de controle dos empregados, como estratégia para forçar pedidos de demissão ou demissão por justa causa para evitar despesas, ou até como estratégia para estimular o aumento do desempenho dos funcionários.

3.1 Diferenciando assédio moral de assédio organizacional

Mesmo que a legislação utilizada, tanto para os casos de assédio moral como de assédio organizacional, ainda seja a mesma, na prática essas atitudes não correspondem à mesma situação. Enquanto, no assédio organizacional, a violência está instituída como prática organizacional adotada de modo indiscriminado e, portanto, sem um foco dirigido especificamente para uma pessoa ou grupo de pessoas, o assédio moral é uma atitude consciente empregada com o objetivo de ferir, degradar a vítima escolhida pelo agressor. No caso do assédio organizacional, a empresa exerce o papel de roteirista das ações de violência e o objetivo é exercer o controle sobre o grupo e assegurar o alcance dos objetivos gerenciais e organizacionais.

Gosdal et al. (2009) apresentam algumas características que diferenciam o assédio moral interpessoal do organizacional. A primeira delas refere-se a quem pratica o assédio moral que, no caso do organizacional, é quase sempre o empregador, enquanto que no interpessoal também pode ser alguém do mesmo nível hierárquico. A segunda é a intenção que, no assédio moral interpessoal, é de prejudicar a vítima e, no organizacional, é apenas uma estratégia administrativa. O assédio moral organizacional também costuma ser mais visível e percebido como estratégia ou característica da empresa.

Todavia, o fato de assédio moral e assédio organizacional caracterizarem situações distintas não impede que ambas ocorram simultaneamente. Pelo contrário, uma organização que pratica o assédio como estratégia de controle humano do trabalho, gera um clima propício a manifestações também de assédio moral. Além disso, a linha entre o assédio moral e o assédio organizacional é muito tênue, pois, como apontam Gosdal et al. (2009), são formas de um mesmo tipo de processo.

Conforme Soboll (2008), mesmo que o objetivo do assédio organizacional seja o alcance dos objetivos organizacionais e o controle do grupo, os seus efeitos para a vida dos trabalhadores são parecidos com os de assédio moral. Atinge da mesma forma a dignidade, a auto-segurança e a identidade dos trabalhadores, que começam a se questionar sobre sua capacidade e competência.

Para Soboll (2008), atribuir as práticas de assédio moral e organizacional a “mentes doentias” que procuram “vítimas indefesas” corresponde a uma visão reducionista a qual não contribui para a compreensão e resolução deste problema social. Heloani (2003) também faz uma crítica aos psicólogos do trabalho que acreditam na psicologia individualista, alheia aos problemas sociais e políticos, e não percebem a configuração social e histórica do sujeito. Segundo o autor, é este o motivo de alguns interpretarem o assédio moral como uma patologia individual e não situá-lo como um problema do coletivo, da organização da produção material ou imaterial. Para esse autor, “as atitudes dos homens só ocorrem e só podem ser compreendidas como processos que se articulam na intersubjetividade, envolvendo obrigatoriamente o reconhecimento ou não do outro em sua humanidade, dentro da história” (*op. cit.*, p.101). O trabalho, de acordo com Heloani (*ibid.*), nunca é neutro: ou ele nos ajuda a constituir uma identidade emancipatória ou induz-nos a construir uma identidade deteriorada, agente de sofrimento e desestabilização.

Faria (2004), por sua vez, embora admita a interferência de características dos gestores no fato de uma organização ser mais democrática, concorda com Soboll no que tange à influência da estrutura organizacional e do modo de organização do trabalho nas práticas gerenciais *vis-à-vis* os trabalhadores. Conforme Soboll (2008), as atitudes gerenciais abusivas no ambiente de trabalho são consequência de uma organização que estimula a competitividade e, em seu nome, impõe exigências desmedidas. A doença, nesse caso, não é do indivíduo, mas da organização, e se poderia ir mais além e apontá-la como uma doença da sociedade e do processo civilizatório calcado no individualismo e na competitividade como ideologias. Como afirma Soboll (*op. cit.*, p.24) “[o]s processos de avaliação do assédio moral e do assédio organizacional pressupõem articulações complexas entre o sistema produtivo, a organização do trabalho e os aspectos individuais e interpessoais”.

Para Lévy (2001), a incidência do assédio organizacional atualmente encontra suporte no discurso que tenta justificar essas práticas como necessárias e legítimas, dentro da lógica estritamente econômica. O assédio organizacional chega a ser defendido por diretores, e até por trabalhadores, como estratégias necessárias para atingir os padrões de excelência e de alta competitividade do mercado globalizado.

Para diferenciar as estratégias de assédio moral e organizacional, algumas perguntas podem auxiliar: para que esses comportamentos são praticados? Para alcançar resultados e controlar, ou para prejudicar e excluir? O assédio moral tem o objetivo de prejudicar e livrar-se da vítima, enquanto que o assédio organizacional pretende melhorar a produtividade e aumentar o controle. Mesmo assim, é preciso ter muito cuidado para se delimitar as duas práticas. Soboll (2008) também apresenta uma tabela comparativa de algumas características do assédio moral e organizacional. Nessa tabela, a autora aponta que o alvo no assédio moral é escolhido e determinado, enquanto que, no assédio organizacional, são indefinidos e coletivos. Já quanto aos impactos sobre o trabalhador, a autora acredita que ambos afetam as relações sociais e familiares e trazem problemas para a saúde mental e física. Para prevenir e combater o assédio moral, a ênfase deve ser dada no nível individual e no assédio organizacional deve ser na estrutura organizacional, embora ambos os níveis envolvam as duas formas de assédio. Uma tabela comparativa mais detalhada é apresentada por Gosdal et al. (2009) e está reproduzida a seguir, no Quadro 4.

Quadro 5- Diferenças de Assédio Moral Interpessoal e Assédio Moral Organizacional

	Assédio Moral Interpessoal	Assédio Moral Organizacional
Situações e Atitudes Características	Processo sistemático de hostilização; Ocorrência de condutas agressivas e hostis que provocam intimidação e humilhação;	Processo sistemático de hostilização; Ocorrência de condutas agressivas e hostis que provocam intimidação e humilhação; Tais práticas estão inseridas nas estratégias e métodos de gestão, estão presentes (implicitamente nas políticas e práticas da empresa.
Crítérios Definidores	Apresentar caráter processual: considerar a repetição e duração de tais atitudes; Relação desigual de força ou poder entre as partes envolvidas.	Apresentar caráter processual: considerar a repetição e duração de tais atitudes e situações; Relação desigual de força ou poder entre as partes envolvidas.
Objetivos, finalidade do processo	Pretende-se prejudicar enquadrar, humilhar e/ou excluir (do grupo ou da empresa) a(s) pessoa(s) atingida(s).	Pretende-se alcançar ou manter, determinados objetivos empresariais ou institucionais relativos a índices de produtividade e/ou atingimento de resultados, ao controle dos trabalhadores e aos custos do trabalho.
Quem pratica o assédio	O assediador pode ser hierarquicamente superior, igual (colega de trabalho), ou inferior (subordinado) à pessoa assediada.	A empresa promove o assédio moral organizacional por meio de seus propositos, gestores ou equipes de trabalho.
“Alvos” do processo	São alvos específicos: indivíduos ou pequeno grupo de pessoas; Pode se tratar de assédio fundado em discriminação, por perseguição pessoal de colegas ou gerente, para trabalhadores com um determinado perfil (ex. negros, homossexuais)	São alvos determináveis. As práticas de assédio podem atingir grande parte dos trabalhadores da empresa, ou setores em específico; Pode se tratar de assédio fundado em discriminação, inserido na gestão da empresa, voltado para trabalhadores com um determinado perfil (ex. gestantes, empregados acidentados ou lesionados).
Formas de Participação da empresa	A empresa omite-se, permite a ocorrência das práticas de assédio moral interpessoal.	A empresa promove e estimula a ocorrência de práticas de assédio moral organizacional.

Fonte: Gosdal et al. 2009, p.40

Soboll (2008) insiste na importância de diferenciar esses dois tipos de assédio, pois apenas assim será possível combatê-los e preveni-los. A autora também alerta que não podemos aceitar ou naturalizar esse tipo de violência no ambiente de trabalho.

Aceitar que o assédio organizacional mantenha-se camuflado no discurso economicista, justificando-o como inerente ao trabalho no capitalismo globalizado e competitivo, é deixar reproduzir as sementes geradoras de outras situações de violência, a exemplo do assédio moral (SOBOLL, 2008, p.89).

Em pesquisa realizada por Soboll (2008) sobre assédio moral no setor bancário, a autora verificou o uso do “sistema” computadorizado como instrumento de controle de produtividade instantâneo e permanente, pois a chefia consegue ver tudo que o funcionário

fez. Esse tipo de controle é chamado por Foucault (2000) de “panóptico” virtual, pois é constante, sutil e onipresente e o funcionário não sabe por quem e nem quando será vigiado, e acaba introjetando o controle sem que sequer seja mais necessária a presença do controlador.

Por ser uma estratégia de gestão da empresa, o assédio organizacional costuma ser mais difícil de combater, como apontam Gosdal et al. (2009). Para combatê-lo, é preciso tomar medidas mais amplas e severas, não sendo suficiente demitir o chefe que assediava, é necessária a alteração da organização do trabalho e das políticas de gerenciamento.

3.2 Situações que favorecem o assédio no mundo do trabalho

O desejo de fazer carreira também leva o trabalhador a sujeitar-se à pressão organizacional para produzir mais e melhor e a ser psicologicamente “refém” da organização que o induz a ser o melhor. Pois, conforme a lógica contemporânea da excelência, para progredir, não basta trabalhar bem e com responsabilidade, é preciso ser “o” melhor. Portanto, ser explorado pela organização vira um “objetivo” para ser considerado o melhor, e, nesse momento, o controle se transfere para o próprio indivíduo, torna-se internalizado.

Essa disciplina que se estabelece pela mobilização dos desejos representados no sucesso da carreira é a disciplina do sucesso. Soboll (2008, p. 100) conclui que “o curto-prazo e o foco nos resultados se associam ao sistema disciplinar, aos códigos de sucesso e de fracasso e dos critérios de ascensão na carreira, favorecendo a prática do assédio organizacional”. De acordo com a autora, a violência só ocorre, se a organização for conivente, propiciar ou estimular que essas práticas aconteçam dentro da sua estrutura.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo serão apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para alcançar os objetivos estabelecidos para a pesquisa, quais sejam, os de compreender os processos de assédio moral no ambiente de trabalho, bem como o modo como as pessoas assediadas vivenciam essa situação. O estudo valeu-se de métodos qualitativos de análise voltados à compreensão em profundidade dos fenômenos estudados.

4.1 O método

O método proposto para responder a pergunta de pesquisa deste estudo e cumprir com os objetivos propostos é o de estudo de casos múltiplos. A pesquisa teve caráter qualitativo e exploratório.

Para Yin, o estudo de caso é “uma forma de fazer pesquisa social empírica ao investigar um fenômeno atual dentro de seu contexto de vida real” Yin (2002, p.14). O autor afirma ainda que uma investigação pode ser caracterizada como um estudo de caso se “surge do desejo de compreender fenômenos sociais complexos” e “retém as características significativas e holísticas de eventos da vida real”.

No que tange ao “objeto” do estudo de caso, Stake (2001) esclarece que ele pode ser um indivíduo, o papel desempenhado por esse, ou uma organização, um grupo, uma comunidade ou uma nação. Ainda conforme o autor, o objeto de estudo pode ser ainda delimitado em função tanto do tempo como do local. Um “caso” pode ser igualmente simples ou complexo. Todavia, ele sempre deve referir-se a um fenômeno específico (STAKE, 2001). Nos estudos de casos múltiplos, vários casos são conduzidos simultaneamente, e assim que será a presente pesquisa. Cada indivíduo representará um caso e serão analisados alguns casos simultaneamente.

A utilização do método de estudo de caso, segundo Yin (2005, p.19), é adequada quando as questões propostas pela pesquisa são do tipo “como” e “por que”, e quando o pesquisador tenha pouco controle da situação, que está inserida em contextos sociais. O autor acrescenta que a utilização desse método envolve três fases: a escolha do referencial teórico sobre o qual se pretende trabalhar, a seleção dos casos, e o desenvolvimento de

protocolos para a coleta dos dados; a condução do estudo de caso, com a coleta e análise de dados, finalizada com o relatório do caso; e, por fim, a análise dos dados obtidos à luz da teoria utilizada e interpretação dos resultados (YIN, 2005).

De acordo com suas finalidades, Stake (2001) classifica três tipos de estudos de caso: intrínseco, instrumental e coletivo. O estudo de caso intrínseco busca uma melhor compreensão de um caso, apenas devida ao interesse pelo caso em particular. Já no estudo de caso instrumental, o interesse no caso se dá devido à crença de que o mesmo poderá auxiliar na compreensão de algo mais amplo, pode fornecer *insights* sobre um assunto ou contestar alguma generalização amplamente aceita, através da verificação de um caso que não se encaixa na mesma. No estudo de caso coletivo, alguns casos são estudados conjuntamente para explorar determinado fenômeno. Ele pode ser visto como um estudo instrumental aplicado a vários casos. Cada caso do conjunto a ser estudado pode ter ou não alguma característica comum. Eles são escolhidos, porque seu estudo deverá permitir uma melhor compreensão, ou uma melhor teorização, sobre um número maior de casos.

Yin (2002) afirma ser difícil dizer o que torna um estudo de caso exemplar, pois não basta seguir rigorosamente os procedimentos indicados para isso. Mesmo assim, o autor elenca algumas características que considera essenciais em um estudo de caso exemplar: o caso deve ser completo. Os indicadores para analisar essa característica são: as fronteiras do caso, ou seja, a distinção entre o fenômeno estudado e seu contexto; a narrativa demonstra que houve "um esforço exaustivo" (Yin, 2002, p.142) para obter as evidências importantes; e o estudo é planejado de forma que seu fim não é determinado por tempo ou restrição de recursos.

Sobre os estudos de casos múltiplos Yin (2002) alerta que cada caso deve ser selecionado conforme uma previsão. Ou se espera encontrar resultados parecidos nas unidades analisadas, que é a replicação propriamente dita, ou se espera encontrar resultados diferentes por motivos esperados pelo pesquisador que é a denominada "replicação teórica". Os estudos de caso, de acordo com o mesmo autor, não representam uma amostra cujos resultados podem ser generalizáveis para uma população, chamada de generalização estatística. O pesquisador não procura casos representativos de uma população para poder generalizar os resultados, mas, a partir de um conjunto de resultados, ele pode gerar proposições teóricas que podem ser aplicadas a outros contextos, é o que Yin (2002, p.39) chama de "generalização analítica".

4. 2 Os casos estudados

No presente estudo, cada indivíduo cuja situação é investigada corresponde a um caso. Para escolher os sujeitos que poderiam ser objeto deste estudo, foi preciso estabelecer critérios. O assunto tratado é bastante delicado e nem todos se dispõem a falar ou afirmar que sofrem ou já sofreram esse tipo de violência. Portanto, foram utilizados como sujeitos da pesquisa trabalhadores que, quando souberam do assunto da pesquisa, relataram já terem sofrido esse tipo de assédio e disponibilizaram-se a participar da mesma, ou foram indicados por outras pessoas. Todos os participantes afirmaram já terem sido assediados no ambiente de trabalho, bem como que a situação já havia sido superada e no momento não estão mais em posição de assediados. Foram entrevistadas seis pessoas, o que permitiu trabalhar com mais profundidade cada um dos casos.

Miles e Huberman (1994) sugerem questões que auxiliam verificar se o critério escolhido para selecionar os casos foi adequado: “a amostra escolhida é relevante para o quadro referencial e para as questões de pesquisa? O fenômeno no qual você está interessado pode ser identificado na amostra? Os casos escolhidos permitem comparação e algum grau de generalização? As descrições e explicações que podem ser obtidas a partir dos casos estudados guardam consonância com a vida real? Os casos selecionados são considerados viáveis, no sentido de acesso aos dados, custo envolvido, tempo para coleta de dados? Os casos escolhidos atendem a princípios éticos?” (op.cit., p.34).

No que tange à natureza da pesquisa, ela é qualitativa exploratória, utilizada para entender a realidade que não pode ser quantificada e que pretende analisar o “universo de significados, motivos aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis” (Minayo et al., 2004)

4.3 Os caminhos da pesquisa

4.3.1 Coleta de Dados

Quanto às fontes de informação para a realização do estudo de caso, Yin (2005) lista: documentos, registros em arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante e

artefatos físicos. Também podem ser utilizadas técnicas projetivas e testes psicológicos, filmes, fotos, vídeos, histórias de vida etc. Para a presente pesquisa a técnica que foi utilizada foi a de entrevistas semi-estruturadas, conforme roteiro apresentado no Apêndice A.

De acordo com Yin (2005), a entrevista é frequentemente conduzida de forma espontânea e, para isso, é preciso ter cuidado com as influências interpessoais. Já na entrevista focada, ainda sendo espontânea e informal, o pesquisador segue um roteiro de perguntas. Stake (1995) alerta que boas entrevistas dependem da habilidade do pesquisador em fazer as perguntas certas. Creswell (1997) acrescenta que as entrevistas permitem a obtenção de informações em profundidade, através da utilização de roteiros não-estruturados ou semi-estruturados e com o auxílio de gravadores. Todas as entrevistas foram gravadas e a pesquisadora teve dificuldade em fazer as perguntas certas, na hora certa, por falta de experiência e por se tratar de um assunto bastante delicado, que deixou os entrevistados emocionalmente abalados.

4.3.2 Análise de Dados

A análise de dados “consiste em examinar, categorizar, classificar em tabelas, testar ou, do contrário, recombina as evidências quantitativas e qualitativas para tratar as proposições iniciais de um estudo” (YIN, 2002, p.137). Esse autor (Yin, 2005) enumera seis técnicas específicas de análise de estudo de caso:

1. disposição de informações em séries diferentes;
2. criação de matriz de categorias e disposição de evidências dentro dessas categorias; que foi a escolhida para esta pesquisa
3. utilização de fluxogramas e outros esquemas gráficos para análise de dados;
4. classificação em tabelas da frequência de eventos diversos;
5. exame da complexidade de tais classificações e sua relação a partir de métodos estatísticos como média e variância;
6. disposição de informações em ordem cronológica ou utilização de outra disposição temporal.

Para Eisenhardt (1989), o processo de análise é o “coração” da pesquisa qualitativa realizada através de estudos de caso. O autor afirma que, quando se realiza um estudo múltiplo de casos, e a quantidade de dados é muito grande, uma alternativa é analisar

primeiro os dados de um único caso. Pode-se iniciar por uma descrição detalhada, que provê os *insights* para as análises, sem que haja um padrão formal. Neste momento, o objetivo é familiarizar-se com o caso. Assim, permite-se que os padrões do caso sejam verificados, antes de se proporem generalizações a partir dos casos. Essa familiaridade permite a posterior comparação entre os casos.

Uma das táticas propostas por Eisenhardt (1989) para a realização da análise comparativa dos casos é selecionar categorias e procurar semelhanças dentro do grupo, relacionadas a diferenças entre grupos. Outra tática é buscar semelhanças e diferenças entre casos, o que pode resultar no surgimento de novas categorias e conceitos não antecipados pelo pesquisador. O autor também sugere dividir os dados por fontes e buscar os *insights* a partir da análise de cada dado originado de fonte diferente separadamente. O objetivo dessas táticas é fazer com que o pesquisador use estruturas e lentes diversas de dados para ir além de suas impressões iniciais.

A análise de conteúdo, é uma técnica de análise de dados que, segundo Orlandi (2001), trata do discurso. A palavra discurso, etimologicamente, tem a ideia de percurso, de movimento. Assim, o discurso é palavra em movimento e prática de linguagem e com o estudo do discurso se observa o homem falando.

Bardin (2011, p.18) relata que a definição de análise de conteúdo surgiu no final dos anos 1940, com Berelson e Lazarsfeld, para quem “a análise de conteúdo é uma técnica de investigação que tem por finalidade a descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto da comunicação”. Bardin (2011) afirma que a análise de conteúdo enriquece a pesquisa exploratória e aumenta a probabilidade de descobertas.

Godoy (1995) afirma que qualquer forma de comunicação de um emissor para um receptor pode ser traduzida através das técnicas de análise de conteúdo, embora as mais utilizadas sejam a comunicação oral e escrita. A técnica pressupõe que, por trás do discurso aparente, existe um outro sentido que deve ser descoberto.

Primeiramente, a análise de conteúdo era feita com enfoque quantitativo, sendo a análise das mensagens feitas pelo cálculo das frequências. Já com a possibilidade da análise qualitativa dentro dessa técnica, é possível realizar uma interpretação dos dados, por meio da qual o pesquisador pode compreender características, estruturas e modelos que estão por trás das mensagens (GODOY, 1995).

De acordo com Bardin (2011), a análise de conteúdo é um método que pode ser utilizado tanto em pesquisas quantitativas quanto em qualitativas. Nas quantitativas, o que importa é a frequência com que aparecem determinadas características do conteúdo; já nas qualitativas, é a presença ou ausência de uma característica de conteúdo ou de um conjunto de características num fragmento de mensagem.

Godoy (1995) apresenta a divisão de Bardin de três fases fundamentais para a análise de conteúdo: a pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados. Na primeira fase é definido um esquema de trabalho preciso, com procedimentos definidos, porém flexíveis. Na segunda fase é realizado o que foi previsto na primeira e na última etapa, o pesquisador busca transformar os resultados brutos em significativos e válidos.

Já Laville e Dionne (1999) apresentam três etapas do processo de análise de conteúdo: a etapa do recorte de conteúdos, a definição das categorias analíticas e a categorização final das unidades de análise. Na primeira etapa, os relatos são decompostos para serem recompostos a fim de expressar melhor o seu significado. Eles devem expressar o sentido profundo do conteúdo. Os elementos recortados vão constituir as unidades de análise.

Na segunda etapa, foram definidas as categorias analíticas e podem ser feitas de três formas: por modelo aberto, quando as características não são fixas no início, mas tomam forma durante a análise; por modelo fechado, quando o pesquisador decide no início as categorias; ou por modelo misto, quando as categorias são definidas no início, mas podem ser modificadas. Na presente pesquisa, as categorias foram divididas por modelo fechado, de acordo com o referencial teórico apresentado. Foram estabelecidas seis categorias de análise das entrevistas: características dos entrevistados, fatos considerados assédio, possíveis causas do assédio, consequências percebidas, perfil do agressor e estratégias utilizadas para enfrentar a situação.

Na última etapa, é feita uma reconsideração da alocação dos conteúdos. Cada uma das unidades é considerada à luz dos critérios gerais de análise e alocada na categoria que convém melhor.

5. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, serão apresentados os resultados da pesquisa, obtidos através das entrevistas individuais semi-estruturadas, realizadas com seis trabalhadores, de organizações e áreas de atuação diferentes, que alegaram terem sofrido assédio moral no trabalho. Todos os entrevistados relataram fatos ocorridos no passado e que não estão mais ocorrendo. O agrupamento dos dados foi feito conforme os capítulos da revisão bibliográfica e não na ordem relatada na entrevista. Primeiramente, será apresentado um breve relato das características pessoais percebidas durante a entrevista e um pouco da história dos entrevistados. A seguir, serão apresentados os fatos que os entrevistados utilizaram para provar que tinham sido assediados moralmente. No terceiro capítulo, serão apresentadas as possíveis causas apontadas pelos entrevistados e, no seguinte, as consequências percebidas por eles. No quinto capítulo serão elencadas possíveis características dos assediadores e, por fim, as estratégias de enfrentamento utilizadas pelos entrevistados. As falas dos entrevistados foram reproduzidas da linguagem oral utilizada por eles no momento da entrevista.

Os nomes e as empresas em que ocorreram os fatos foram omitidos para proteger a identidade dos entrevistados. Alguns não quiseram nem revelar durante a entrevista e a maioria solicitou que seu nome fosse alterado. Muitas falas foram apresentadas, por ser considerado mais rico observar a forma com que o entrevistado relatou.

5.1. Caracterização dos entrevistados

A entrevistada 1 será chamada de Gabriela. Ela é mulher, tem 32 anos, é uma pessoa com muitas tatuagens, cabelo vermelho, curto e com uma parte raspada, se veste com tênis *All Star*, calça jeans e camiseta larga, não usa maquiagem, é magra, branca, de estatura média, fala alto e de maneira firme. Ela relatou sofrer de síndrome do pânico desde os quinze anos de idade, mas alegou tomar remédio para isso. Ao longo da entrevista pude perceber que ela morava com os pais e tinha uma companheira, ficando clara sua homossexualidade. Ela afirmou ser uma pessoa que costuma se posicionar, participar de passeatas em prol dos seus direitos e da liberdade de expressão, porém, no ambiente de

trabalho, afirmou não conseguir fazer o mesmo. Ela relatou precisar do dinheiro do seu trabalho e acreditava que tinha que aguentar algumas atitudes dos chefes, pois eram seus chefes e ela lhes devia respeito, por isso não respondia aos desaforos que escutava. Atualmente se considera mais preparada para enfrentar os problemas do trabalho, porém alega não querer mais trabalhar com comércio e evitar relações de trabalho que propiciem o assédio. Desde que saiu da livraria, é bolsista em universidade pública, pois considera um trabalho menos propício ao assédio moral. Apesar de ainda lembrar constantemente o que passou, afirma não ter vergonha e acredita que não deixará isso acontecer novamente. Concordou em me relatar o que passou no seu ambiente de trabalho sem nenhum constrangimento. Gabriela afirmou ter sofrido assédio moral, por parte do seu chefe, por oito meses, quando trabalhou em uma livraria no bairro Bom Fim, há dois anos atrás.

A entrevistada 2 será chamada de Amanda. Ela é mulher, tem 37 anos, tem cabelos longos, pretos, ondulados, se veste de forma simples, com calça jeans, blusa de malha, não usa maquiagem, é branca, de estatura média, fala baixo, devagar, e transmitia nervosismo na sua maneira de falar. Ela relatou ser uma pessoa sensível, mas acredita que ninguém gostaria de ser tratado como ela foi, relatou ser uma funcionária esforçada, proativa, criativa e que estava sempre sugerindo coisas novas ao chefe. Ela é casada com um americano há cinco anos e atualmente mora com ele e com um cachorro. Amanda é concursada de nível médio de uma Universidade e atualmente trabalha em uma biblioteca da Universidade, mas relata ter sofrido assédio moral de sua chefe, há dois anos atrás, em outra biblioteca da Universidade. Ela é formada em Letras, com especialização em ensino de língua inglesa e está cursando mestrado acadêmico na área. A entrevistada recebeu a pesquisadora com muito prazer, em sua casa, pois estava de férias. Ao longo da entrevista, ela se emocionou, mostrando que o tema ainda a comove, mas afirmou já estar bem melhor do que esteve. Ela ainda não tem esse problema totalmente resolvido, ainda se questiona sobre muitas coisas, se culpa por ter deixado isso ocorrer e estragar tanto sua vida. Em determinado momento, ela comentou que a chefe parecia a reencarnação do seu pai, o que sugere que ela deve ter sofrido com um pai rude, mas não deu mais informações.

A entrevistada 3 será chamada de Sandra. Ela é mulher, tem 47 anos, tem cabelo curto, castanho, ondulado, se veste de forma simples, com calça jeans, camiseta, tênis, não usa maquiagem, é branca e baixa. Sandra fala alto e como se estivesse dando aula, pareceu ser desconfiada, não quis contar os fatos com detalhes, ficou com medo de onde e como as

informações seriam utilizadas, respondia às perguntas como se não estivesse falando de si mesma. Ela afirma sofrer de depressão bipolar desde os 15 anos e se trata por isso, diz ser muito sensível e possuir um QI acima da média. Sandra é separada, tem dois filhos pequenos e diz sofrer ameaças de morte por parte do ex marido. Ela também relatou pertencer a um grupo socialmente vulnerável, por ser mãe sozinha de duas crianças, mulher, separada, sofreu violência doméstica e foi amparada pela lei Maria da Penha. Ela acredita que foram esses fatos e o seu perfil que propiciaram que ela sofresse de assédio moral no trabalho. Sandra é formada em letras, com licenciatura em Francês e Inglês e especialista em Gramática e Ensino da Língua Portuguesa. Atualmente faz mestrado em Letras e tem o cargo de assistente administrativa de universidade pública. A entrevista ocorreu em uma sala reservada no seu ambiente de trabalho e, antes de começar a entrevista, quis saber mais sobre a pesquisa e os seus objetivos. Anotou algumas informações a meu respeito. Ela afirma ter sofrido assédio moral em 2013, por cinco meses, por parte do seu chefe no seu emprego anterior, que não quis revelar onde foi. Relatou ter sido tratada como louca por seu chefe, que não tinha experiência e maturidade suficiente para liderar pessoas. Ele também impedia os colegas de falarem com ela, não dava as tarefas para ela realizar e não levava em conta os problemas pessoais que a entrevistada tinha, mas que afirma ter todo o cuidado para não levá-los para o ambiente de trabalho. Sandra afirmou ter muita experiência no seu trabalho, um bom currículo e que, portanto, ela não pode ser liderada por qualquer chefe. Ela precisa confiar no chefe, o que segundo ela, não é fácil. Ela relatou os fatos de maneira impessoal, como se não tivessem ocorrido com ela, como se fossem uma regra.

A entrevistada 4 será chamada de Renata. Ela é mulher, tem 28 anos, tem algumas tatuagens pelo corpo, tem cabelo curto, pele bronzeada, usa roupa justa, decotada, salto alto, maquiagem nos olhos, é magra, fala alto, firme e utiliza gírias. Pareceu ser uma pessoa de atitude, que sabe responder a agressões e questionamentos, não tem medo de perder o emprego, não precisa do emprego para se sustentar ou sustentar a família, ainda mora com os pais. Renata trabalha há oito anos em um banco privado e, pelo seu relato, sofreu com assédio organizacional. Por esse perfil ela tem consciência de que o assédio organizacional que sofria no banco em que trabalhava há oito anos não impactou tanto sua vida pessoal. Ela relatou sintomas de exaustão que sofreu, teve que consultar uma psicóloga, porém relata casos de colegas que sofrem bem mais que ela, por inúmeros outros motivos.

Atualmente, a entrevistada está em processo de desligamento do banco, por isso encontra-se mais tranquila quanto à pressão sofrida.

A entrevistada 5 será chamada de Elisa. Ela é mulher, tem 54 anos, é jornalista e trabalha numa estatal desde 1985. A entrevistada não deu detalhes da sua vida pessoal. Ela relata ter sofrido assédio desde 2011 até 2014. Ela afirmou ser uma empregada exemplar, ter recebido prêmios, trabalhar até de madrugada, quando necessário, nunca rejeitou viajar a trabalho, nem trabalhos adicionais, participar de comissões, levava trabalho para casa, é estudiosa e sempre era reconhecida por isso pelos chefes anteriores. Elisa ainda trabalha no local onde ocorreu o assédio, porém alega que agora já não ocorre mais.

O entrevistado 6 será chamado de Felipe. Ele é homem, tem 36 anos, cabelo preto, se veste de calça jeans e camiseta, é branco, de estatura média, tem sobrepeso, fala bastante e é homossexual. Felipe é bibliotecário e afirmou ter sofrido assédio moral quando era bibliotecário de empresa pública, desde 2003 até 2008, quando saiu da organização. O assédio sofrido por parte de sua supervisora durou um ano e meio aproximadamente. Depois, passou a envolver as instâncias superiores, que queriam que ele retirasse sua reclamação contra a supervisora e esse durou mais 3 anos, quando ele saiu da instituição. Felipe parece ser corajoso, em momento nenhum aceitou o tratamento inadequado de sua supervisora, alegou ser mais competente que ela e ter sofrido por isso, acredita que atualmente é menos sensível a esse tipo de agressão. Durante a entrevista, Felipe mostrou já ter estudado sobre assédio moral no trabalho e inclusive ter escrito um artigo sobre o assunto. Ele foi admitido por concurso público em 2002 e afirma inicialmente ter se dado bem com sua supervisora e ter aprendido rapidamente o seu trabalho. Depois de um tempo, acredita que o seu trabalho evidenciou a falta de competência dela e isso afastou os dois.

5.2. Fatos que os entrevistados consideraram assédio moral

De acordo com Hirigoyen (2012) o assédio moral é

qualquer conduta abusiva manifestando-se sobretudo por comportamentos, palavras, atos gestos, escritos que possam trazer dano a personalidade, à dignidade ou à integridade física ou psíquica de uma pessoa, por em perigo seu emprego ou degradar o ambiente de trabalho (HIRIGOYEN, 2012, p. 65)

Para caracterizar um assédio moral, algumas condições são consideradas fundamentais. Soboll (2008) aponta a habitualidade ou repetitividade das agressões; a

peçoalidade, sendo uma pessoa o principal alvo das agressões; o ambiente ser o local de trabalho e a intencionalidade ou interesse em prejudicar a vítima. Hirigoyen (2012) também aponta quatro formas em que o assédio moral se pode manifestar. Pode ser por deterioração proposital das condições de trabalho: com o uso de críticas constantes, falta de equipamentos, determinação de tarefas com alto ou baixo nível de exigência, curto prazo para cumprimento de tarefas, ameaça à saúde e segurança do trabalhador e críticas injustas ao trabalho. Isolamento e falta de comunicação: chefes recusam contato direto, ignora-os. Ataque à dignidade do ser humano: através de gestos sutis, fofocas, comentários maldosos. E agressões verbais, físicas ou sexuais, de forma evidente ou oculta. Portanto, é isso que será observado nos relatos dos entrevistados que afirmaram ter sofrido assédio moral.

Essa é a parte mais questionável. Será que esses acontecimentos realmente caracterizam um assédio moral? É difícil julgar. Hirigoyen (2012) afirma que até mesmo os juízes têm medo de serem manipulados por essa relação perversa. Dizer para uma pessoa que sofreu tanto por uma situação, que essa não é tão grave assim, ou que pode ser interpretada de outra forma, também é tarefa delicada. Acontece que as pessoas são diferentes - muitas vezes possuem no seu passado o que Soares (2008) chama de "feridas psíquicas" que fazem aquilo que não seria relevante para alguns, ser capaz de ferir profundamente outros. Portanto, foram analisadas e consideradas a gravidade da situação descrita por todos os entrevistados, pois mais do que julgar os casos, o objetivo da pesquisa é entendê-los do ponto de vista daquele que o sofreu. Perceber o quanto os fatos relatados, feitos de forma repetitiva, por um longo período de tempo, realmente podem prejudicar uma pessoa. Os fatos relatados expressam apenas a visão daquele que afirma ter sofrido assédio, o que impossibilita a confirmação da veracidade e o entendimento total e imparcial do conflito.

Quanto aos fatos considerados assédio moral, Gabriela referiu trabalhar depois do seu expediente para concluir atividades que, segundo ela, eram inventadas pelo chefe, ou reuniões extraordinárias, ameaça de demissão, acusação de mentirosa, de roubo etc.

eu tive que ficar além do horário e era assim, se eu fosse discutir alguma coisa com ele, ele ameaçava de demissão, dizia que eu era mulher, que todo mundo sabia que mulher era mentirosa que ninguém ia acreditar em mim, que ele já tinha sido processado e que ele já tinha ganho porque ele tinha um irmão advogado e não sei o que (Gabriela).

sempre dava a entender que se estava faltando dinheiro porque eu tinha ficado sozinha na livraria e como que eles iam saber se eu não estava roubando eles? E

eles me falavam isso gratuitamente, eu nunca dei nenhum motivo pra eles pensarem isso né, era um ambiente bem hostil nesse sentido (Gabriela).

Neste pequeno relato, já é possível identificar o que Hirigoyen (2012) chama de deterioração proposital das condições de trabalho. Com a falta de cumprimento de horário, ameaça de demissão e crítica injusta e mentirosa, além de ser uma forma de intimidar os funcionários com o alerta de que seu irmão era advogado. Na próxima fala também fica clara a habitualidade dos fatos.

foram meses e meses de ele mandando eu fazer coisas e mudando de ideia no mesmo dia, ele marcando reunião assim meu turno era até as 18, ele marcava reunião as 20 e fazia a gente ficar até lá (Gabriela).

Ele não pagava passagem, porque ele dizia que eu era uma gurria nova que tinha condições de caminhar e que quando eu tivesse com algum problema que eu viesse de ônibus e que não ia cair nenhum pedaço meu pagar um ônibus ou dois quando precisasse, porque afinal ele pagava o salário que era o piso do comércio, que era 680 reais na época (Gabriela).

No conjunto das falas, pode-se inferir que o chefe evidenciava posturas machistas e que gerava um sentimento de medo nos seus funcionários, utilizando ameaças, além de não cumprir obrigações trabalhistas como pagar hora extra e vale transporte. Nas falas a seguir, também se pode perceber que as atitudes hostis do chefe eram frequentes, mas não eram direcionadas apenas à entrevistada. Gabriela relata que esse tratamento não era igual com os funcionários da parte administrativa, apenas com ela e com os outros atendentes. Ela alega que eles eram tratados como inferiores.

Gabriela também apontou que o chefe tinha prazer em poder mandar nos subordinados. Esse prazer sugere haver uma intencionalidade do chefe e uma relação perversa dele com os subordinados. A relação perversa, de acordo com Freitas, Heloani e Barreto (2008), é fruto da institucionalização e do modelo de gestão baseado em maus-tratos, onde os diretores têm prazer em reforçar ou instalar o sofrimento no ambiente de trabalho ao invés de reduzi-lo.

Acho que praticamente todos os dias ele fazia alguma coisa, não só comigo tanto com um colega e uma colega minha (Gabriela).

Todo dia tinha alguma piadinha, alguma indireta ou alguma ordem que ele dava só pelo prazer de ele poder mandar em alguém e da gente ser subalterno e ter que aceitar mesmo (Gabriela).

Ele foi muito escroto mesmo, até na hora da demissão. Ele nos demitiu rindo, ele demitiu todo mundo dizendo que a gente estava fazendo conluio nos 3 e que daqui a pouco a gente ia querer entrar pra sindicato e que então ele estava demitindo a gente pra gente não ter tempo de fazer nenhuma besteira contra ele, que ele era

um coitado que só estava tentando nos ajudar, que ele tinha nos dado emprego e a gente estava sendo ingrato com ele, que a gente não reconhecia o que ele tinha feito pela gente (Gabriela).

Com os fatos relatados, podem-se perceber as características fundamentais de habitualidade, ocorrer no ambiente de trabalho, pessoalidade (direcionada a Gabriela e seus dois colegas de trabalho) e a intencionalidade do chefe em ferir a integridade psíquica dos funcionários e degradar o ambiente de trabalho.

Quando questionada se foi o único caso de assédio moral que sofreu, Gabriela relatou que, no seu trabalho anterior ao da livraria, no gabinete de uma juíza, também sofreu. Segundo ela, a juíza era bem grosseira, ria das suas roupas, do que comia, chamava-a de comunista, porque tinha cabelo vermelho. Mas, como relatou, Gabriela nunca pensou em responder a ela, pois era uma juíza, o que intimida pelo cargo que ocupa.

eu lembro que eu, na época, só pensei: nossa ela é uma pessoa que toda a vida foi rica, sempre foi acostumada a ter uma pessoa servindo ela. Pra ela é uma coisa normal ela chamar a pessoa estalando os dedos e jogar uma garrafa. Ela achava engraçado fazer aquilo. Pras pessoas é normal tu tratar as pessoas que estão abaixo de ti como se elas fossem tuas empregadas.

Este relato também mostra como Gabriela tem essa questão de respeito com os chefes, como considera importante a questão de respeitar os seus superiores. Este fato aponta para uma possível característica da sua criação, da importância e do respeito que lhe foi transmitido. Também sugere que ela tenha uma tendência a se sentir inferior perante seus superiores hierárquicos. Na frase de Gabriela, ela mesma se refere a tratar as pessoas “como se fossem tuas empregadas” em um sentido pejorativo. Como se empregadas devessem ser tratadas, até hoje, como os senhores feudais tratavam os seus escravos nos séculos passados.

Para Amanda, o fato que mais a prejudicou foi que sua chefe não permitiu a realização de um mestrado acadêmico, curso que a universidade em que ela trabalhava incentiva e gratifica com aumento de salário, porém apenas com a autorização da chefia direta do funcionário. A falta de valorização do seu trabalho bem feito e de suas ideias também foi apontada, como ações da chefe que desmotivaram a funcionária.

Amanda afirmou ser uma pessoa proativa e gostar de dar ideias para melhorar a organização da biblioteca. Mesmo assim, afirmou que sua chefe nunca permitia a realização de suas propostas, o que a desmotivava bastante. Além disso, a chefe tirou as atividades que a funcionária gostava de fazer: “quando eu tirei uma licença, quando eu voltei ela me tirou

todas as coisas que eu gostava de fazer, e eu ainda tive que ensinar a outra colega a fazer” (Amanda). A chefe não tirava dúvidas quanto à execução de tarefas que a vítima não lembrava como fazer e ainda respondia de forma grosseira: “como se faz isso, que eu não lembro? ela respondia: ué tu não fez o treinamento? Devia estar sabendo, como tu não sabe? Era assim que ela tratava a gente. Tanto eu como os colegas” (Amanda). A chefe também não respeitou sua licença com atestado médico: “Quando eu quebrei o dedo, ela ficava me enchendo o saco para ir trabalhar, isso também é um assédio”(Amanda). Além disso, Amanda relata que era amiga da chefe antes de ela se tornar sua chefe e que ela mudou muito quando assumiu o novo cargo. Ela se metia na sua vida pessoal. Como chefe ela era muito exigente e a tratava mal.

Porque, assim, eu me sinto traída, porque ela sabia tudo da minha vida particular, pra depois estar jogando na minha cara, sabe? Eu emprestava minhas coisas pra ela, minhas roupas de festa, ela veio aqui em casa, no meu aniversário, eu trazia presentinho pra ela quando eu ia pros EUA, essa mulher não merece (Amanda).

“Do nada só porque eu comprei um carro, começou a soltar as patas em mim.” (Amanda) Ela também gostava de se meter no jeito que Amanda usava o seu carro, como o deixava estacionado etc.

Ela dizia pra mim sempre que eu era muito sensível, ela jogava a culpa em mim e na verdade eu pensava também, será que eu sou muito sensível? Eu sei que eu sou sensível, mas acho que ninguém, mesmo forte, ia gostar de ser tratado assim. (Amanda)

Sobre essa percepção de Amanda, de se saber sensível, e da assediadora dizer que ela que é muito sensível, Piñuel y Zabala (2003) afirma que, se as vítimas não tivessem aceito, o assédio provavelmente não teria ocorrido. Segundo ele, a culpa ou a vergonha são sentimentos imprescindíveis para que o assédio ocorra.

O caso de Amanda mostra uma certa habitualidade de atitudes hostis por parte de sua chefe, porém não fica claro haver uma pessoalidade e intencionalidade dos atos. A chefe parece ser rígida com todos os funcionários e não ter a intenção de prejudicar Amanda. Portanto, não fica claro ser uma situação de assédio moral. A questão da mudança do cargo, de colega de trabalho e amiga pessoal para chefe, parece ter gerado insatisfação da vítima, porém é compreensível que a postura da funcionária tenha mudado, tendo em vista que a posição de chefe exige algumas cobranças.

Quando questionada se esse foi o único caso de assédio, Amanda relatou que já tinha sofrido em outro emprego, porém por parte dos seus colegas, pois tinha boas ideias e

agradava a chefe. Eles ficavam com dor de cotovelo e tentavam boicotá-la. Ela acredita que isso também contribuiu para ela ficar tanto tempo sofrendo no seu último emprego na biblioteca, “porque eu já tinha sofrido em outro local, estava sofrendo ali e eu pensei: ah, vou sofrer igual em outro lugar...”. Mas, de acordo com Amanda, o primeiro caso não gerou tanto sofrimento e impacto na sua vida, pois durou pouco tempo. Nesse caso, a fala da própria vítima vai ao encontro exatamente daquilo que, na literatura, caracteriza o assédio moral, que é a questão da frequência e do tempo de duração, o qual, apesar de não estar definido, deve ser mais do que os poucos meses que ela passou.

Nesse relato, pode-se salientar um aspecto que apareceu em mais de um dos casos: que as vítimas, depois de passarem por uma situação de assédio, tendem a naturalizar a situação. Como se observa nos relatos de Renata e de Felipe, que acreditam saberem lidar com a situação, e que o sofrimento faz parte do ambiente de trabalho. Posturas essas indicativas de um processo de normalização da violência sofrida.

Sandra achou importante falar do seu perfil, antes de começar a responder as perguntas. Ela acredita que o seu perfil é propício à ocorrência do assédio moral, pois ela sofre de depressão bipolar desde os 15 anos de idade, relata ser uma pessoa muito sensível e possuir um QI acima da média. Segundo ela, essas características geram preconceito e assédio moral.

Sandra afirma que as pessoas estão utilizando a abordagem psicocognitiva nas relações de trabalho, o que considera uma forma errada.

Porque, primeiro, tu não és psicólogo, segundo, tu não és psiquiatra, terceiro, isto causa invasão de privacidade, pois o teu colega esta invadindo a tua privacidade (Sandra).

Primeiro há os laços afetivos pestaliosianos, primeiro eu tenho que gostar de ti, primeiro tu tem que me tratar bem, tu tem que ter um sorriso nos lábios, tu tem que ter cordialidade, tu tem que falar no tom correto e não fazer sons demonstrando que tu causa estranheza como se tu fosse uma pessoa diferente. Isso se chama preconceito. (Sandra)

Quando questionada sobre o que seriam os laços pestaliosianos, Sandra explicou que são valores inspirados em um educador suíço chamado Johann Heinrich Pestalozzi, o qual afirmava que a principal função do ensino é “levar as crianças a desenvolver as suas habilidades inatas” (Sandra). Procurando mais sobre o pensador, verifiquei que para ele as escolas deveriam ser uma extensão dos lares e inspirarem-se no ambiente familiar para prover um ambiente de segurança e afeto para as crianças.

Sandra diz que os chefes, que têm informações privilegiadas sobre os funcionários - como, no seu caso, a sua ficha médica relatando seu problema de transtorno bipolar - não estão preparados para esse tipo de informação, portanto, acabam discriminando. “Eles olham a minha ficha médica e diz: depressão bipolar, então pensam “é louca”.”(Sandra). A entrevistada salienta a gravidade da situação. Quando questionada sobre a necessidade de avisar sobre sua situação psicológica, ela afirma que consta na sua ficha médica, pois ela trabalha na universidade há vinte anos.

Por exemplo, no meu caso, eu tenho depressão bipolar desde os 15 anos e tenho acompanhamento médico por médicos especializados do melhor nível de Porto Alegre, eu tenho um alto nível de conhecimento, já li livros sobre o assunto, para fins laborais eu não sou de aposentadoria (Sandra).

No seu caso, ela relata ter sofrido assédio por parte do seu chefe e subchefe. “Eles me isolavam, me tratavam como doente, me desrespeitavam, me controlavam demais e me tratavam com certa violência” (Sandra).

Sobre a condição de saúde mental de Sandra, encontra-se referência na literatura em Piñuel y Zabala (2003). Esse autor afirma que, quando a organização fica sabendo que a vítima recebe algum tratamento psicológico, tende a reforçar a estigmatização prévia, a pessoa é considerada “doida” e responsabilizada por tudo o que acontece com ela (ou seja, a vítima é culpada daquilo que a vitimiza), por conta dos seus problemas psicológicos. Quanto à afirmação da entrevistada, de que os seus chefes não estavam preparados para lidar com as informações que tinham a seu respeito e que não sabiam liderar pessoas como ela, o referido autor também alerta que “a habilidade para dirigir pessoas precisa ser estudada e aprendida, pois o fato de ser chefe de um grupo de trabalhadores não capacita de maneira repentina e milagrosa o trabalhador para gerenciar pessoas”.

Sandra acredita que o assédio começa com discriminação, questões de gênero e relações de poder. Já, quando questionada sobre a origem do seu caso de assédio, Sandra afirma ser a competitividade.

Mesmo que tu seja uma psicóloga, tu não pode abordar uma pessoa psicocognitivamente, é errado, isso é por ultimo, tu tem que tratar aquela pessoa como igual, então o assédio moral começa por aí: discriminação. Depois a questão do gênero né? E relação de poder também.(Sandra)

Por exemplo, eu sou depressiva bipolar, mas eu tenho um currículo importantíssimo, e as pessoas usam a questão do gênero – homem, mulher - para te discriminar e começam a te difamar no ambiente de trabalho. É bem triste o que esta ocorrendo. Por isso que está em Brasília rodando improbidade administrativa. Porque mesmo que eu seja depressiva bipolar, eu tenho muita inteligência, tenho

muita experiência, então não é qualquer pessoa que pode me comandar, não é qualquer pessoa que eu vou confiar. Eu já olho e já digo não, não tem condições. Porque primeiro um chefe tem que fazer com que o subordinado dele goste dele e o respeite, que seja um modelo. Não é por acaso que ele está ali no lugar de chefe, ele não precisa ter medo de uma funcionária mais experiente, de uma funcionária que seja uma líder positiva, e eles têm medo então eles começam a te assediar (Sandra).

Nesse relato de Sandra, percebe-se que ela fala do que “é errado” na forma de abordar pessoas, como as pessoas se relacionam como se fosse uma regra. Ela também fala de um assédio de maneira generalizada, não revelou fatos concretos que tenham ocorrido com ela e que pudessem ser analisados em face dos indicadores de assédio moral. Na fala acima também mostra que não é fácil ela confiar em um chefe e que não é qualquer pessoa que pode ter esse cargo. Durante a entrevista ela também mostrou estudar bastante sobre sua doença e sobre assédio moral. Falou em leis e citou o projeto de lei do senador Inácio Arruda, que pretende tornar o assédio moral um caso de improbidade administrativa.

Sandra também demonstra como a sua fragilidade, seus problemas pessoais e a falta de apoio dos responsáveis das organizações propiciam a ocorrência do assédio: “se o funcionário está com outros problemas externos ao trabalho e que não podem ser mencionados no trabalho, então ele fica muito frágil, fica mais exposto ao assédio moral e não tem o apoio adequado” (Sandra).

Por exemplo eu, eu sou de um grupo socialmente vulnerável. Eu sou separada, tenho dois filhos pequenos, pais idosos, um pai de 78 anos e uma mãe de 72, um filho de 4 anos e uma filha de 10 anos e sou sozinha pra tudo. Eu também sofri violência doméstica e fui amparada pela lei Maria da Penha. Porém, a funcionária não pode levar isso pro seu ambiente de trabalho, é uma situação externa (Sandra).

Juntando com a minha depressão bipolar, o fato iminente de eu ser morta, ser assassinada, propiciou o assédio moral. E propiciou que as pessoas que não estavam preparadas, chefes imaturos, chefes que não tem experiência de vida, mora com a mãe, tem a roupa lavada, café da manhã na mesa, o interesse é fazer test drive no final de semana, ir pra danceteria para caçar, para ficar com 3, 4. E na segunda feira fala “ah, aquela louca”, ela quer o meu cargo. Viu que situação grave? (Sandra)

Enquanto que eu né, na iminência de sofrer assassinato, sendo agredida diariamente por mensagens violentas do meu ex marido, tendo que trabalhar, cuidar dos meus dois filhos e disfarçando no ambiente de trabalho. Imagina na empresa privada! Na empresa privada, tu sabe né? Com controle de ponto eletrônico, filmadoras que eles colocam, uma disciplina bem mais severa (Sandra).

Sandra parece passar pelo que Aquino e Byron (2002, p. 71) chamam de processo de vitimização, pois ela pareceu ter a “percepção individual de ser alvo, momentânea ou constantemente, de ações danosas emanadas de uma ou mais pessoas”. Ela acredita que o

seu perfil propicia o assédio. Nesse sentido, Einarsen (1999) corrobora, dizendo que as duas principais causas do assédio moral no trabalho são a personalidade da vítima e fatores psicossociais. E, para Heloani

as vítimas preferenciais costumam ser pessoas questionadoras, como representantes dos funcionários ou sindicais; **peessoas que se diferenciam pela competência ou capacitação**; que podem gerar desconforto aos superiores ou colegas de trabalho; **mulheres com filhos pequenos**; pessoas **com mais de 45 anos**; pessoas com jornada parcial em função de tratamentos médicos, como DORT. Ou simplesmente pessoas que pertencem a grupos de minorias, como homossexuais e negros (Heloani, 2003, p. 111 grifo meu) .

Sandra relata que era assediada pelos chefes diariamente, “eles me isolavam, me tratavam como doente, me desrespeitavam, me controlavam demais e me tratavam com certa violência” (Sandra). “Imagina isso aí, é bem mais grave” (Sandra). Nas empresas públicas, Sandra relata que os chefes “começam a nos trocar de setor para nos desestabilizar, aí tu começa a passar pelo processo de readaptação em cada novo setor, e aí, tu fica cada vez mais desestabilizada” (Sandra).

Sandra afirma que, nas empresas públicas, as pessoas não são tratadas da mesma forma. Segundo ela, é o grau de ensino, a titularidade que conta. Sandra afirma já ter se sentido rejeitada no ambiente de trabalho por muitas pessoas: “Por grupos masculinos, estrutura de base, peões, carregadores, operários da base, pessoas de nível superior na universidade, de alta escala hierárquica e pessoas do mesmo nível que eu porém da psicologia”. Segundo ela, a rejeição se deu por diferenças sociais.

Os fatos relatados por Sandra não foram bem exemplificados. Ela não respondeu com detalhes às perguntas feitas e não quis revelar o que de fato ocorreu. Fez muitas afirmações com julgamentos de valor e respondeu tudo de forma genérica, o que tornou difícil o momento da entrevista e sua análise. Quando questionada por mais detalhes, recusou-se a responder, por ainda não conhecer suficientemente a pesquisadora. Não é possível analisar se o que ocorreu com ela pode ser considerado assédio moral, pois não apresenta exemplos concretos para que se identifique a habitualidade, pessoalidade e intencionalidade do caso. Mesmo assim, a entrevistada trouxe contribuições relevantes, que podem ser analisadas.

Já Renata relatou alguns casos pontuais em que seu chefe chamou sua atenção de forma grosseira na frente dos colegas, porém, conforme ela, o que a fez sofrer realmente e

sentir as consequências do stress foi mesmo a pressão do seu tipo de trabalho. Ela afirma que o banco explora e não valoriza o trabalho das funcionárias. “Falta de reconhecimento, metas, não ser valorizada a produção, aquilo é uma obrigação, não tem valorização nenhuma, isso é normal” (Renata).

Tem sempre gente que produz pra caramba e o gestor não valoriza, mas acho que tudo vem primeiramente da meta ser absurda e ser mais uma obrigação do que tu tem que fazer. O negócio banalizou de uma maneira que eles não dão mais valor pro trabalho. Mas acho que já foi mais, que hoje em dia não é tanto (Renata).

O relato de Renata sugere um caso de assédio organizacional, e o banco parece utilizar a gestão por estresse que, de acordo com Soboll (2008, p.82), “tem o objetivo de melhorar o desempenho, a eficiência ou a rapidez no trabalho e não pretende destruir o trabalhador”. A falta de reconhecimento do trabalhador, citada por Renata, também é apontada como a causa do sofrimento dos trabalhadores. Freitas, Heloani e Barreto (2008) apontam que, sem reconhecimento, as pessoas desenvolvem patologias e podem chegar a morrer, por sentirem-se inúteis para os outros. Por outro lado, a psicodinâmica do reconhecimento, apresentada por Dejours (1999), afirma que o reconhecimento dos trabalhadores seria uma das formas de promover a saúde no trabalho - uma das formas de enfrentar o sofrimento gerado pelas organizações e de evitar o adoecimento – é através dele que pode se transformar o sofrimento em prazer.

Quando questionada se ao menos os demais funcionários eram tratados da mesma forma, Renata respondeu naturalmente: “Não, as pessoas não são tratadas da mesma forma. Sempre vai ter as preferências, isso é bem normal” (Renata). E quando questionada sobre o ser normal, ela disse que, como via isso sempre, já achava normal, e compreendia que as pessoas são diferentes e têm suas preferências.

Ao longo da entrevista, Renata falou várias vezes que o que ela contava era bem normal. Ela pareceu já ter naturalizado muitos fatos que ocorrem com frequência no seu ambiente de trabalho. Quanto a isso, Scialpi (2001) alerta que “quando nos adaptamos à violência, procuramos normalizar o anormal e perdemos nossa capacidade de resistir, de defender os elementos da alma e da vida que, na nossa avaliação, são mais valiosos”. Dejours (1999), por sua vez, afirma que, para enfrentar a violência, é preciso sair da “normopatia”, a doença de achar que isso tudo é normal.

Falando do seu gerente, Renata disse: “tem pessoas que ele jamais vai gritar ou chamar a atenção na frente dos outros, mas, como eu sou do segmento de baixa e média

renda, ele já foi diferente” (Renata). Nesse caso, ele chamou a atenção dela na frente de todos os seus colegas, gritou com ela e disse “como que uma gerente não sabe o manual de instrução?” Segundo Renata, o gerente também costuma expor os funcionários na frente dos colegas e comparar uns com os outros.

Chega no final do mês, que é o exemplo claro de assédio moral, que o gerente bota o nome de cada um e diz o quanto cada funcionário fez de seguro na frente de todo mundo. Ele manda a nossa produção no final do dia pro superintendente com o nome das pessoas (Renata).

A outra gerente era muito foda, a gente saía com dor de barriga das reuniões dela, as reuniões eram pesadíssimas, uma vez, ela acabou com a pessoa jurídica, ela perguntava que tipo de gerentes vocês são? Que clientes são esses? Que clientes de merda. Ela dizia: ah porque o fulano fez isso e tu sicrano, que que tu vai fazer pra mudar? A fulana é boa por isso, isso e isso e tu sicrano? Tu te sentia um merda. Tu saia da reunião muito pra baixo (Renata).

Renata alega ter aguentado por oito anos trabalhar nesse ambiente estressante e, quando foi entrevistada, estava em processo de desligamento do banco. Ao longo da entrevista, pode-se, todavia, perceber que, em certo sentido, ela parecia querer eximir seu chefe de responsabilidade pelo sofrimento vivenciado. Ela mesma reconheceu que não tem muito o que reclamar do chefe, que ela sofreu consequências relacionadas à gestão do banco, ao excesso de trabalho e às metas abusivas estabelecidas. O caso de Renata seria mais um exemplo de assédio organizacional, pois ela mostra que sofria diariamente com as metas, um grau de stress muito alto, e com a falta de reconhecimento do seu trabalho. Durante a entrevista, Renata também relatou casos de várias outras colegas, o que sugere ser um sofrimento quase que unânime das pessoas que trabalham com ela.

Outra entrevistada, Elisa, afirmou ter sido perseguida por sua nova chefe, apenas pelo fato de ser amiga do chefe anterior.

Soube, depois, que os mesmos chefes assediam outros empregados que também foram amigos da chefia anterior e que eles não gostam por variados motivos (Elisa).

Me retiraram da sala individual que eu tinha conjunta com a chefia e me isolaram em outra sala. Depois me devolveram a antiga área em que eu estava e voltei para uma sala com mais 3 pessoas/colegas de trabalho, que nem olhavam na minha cara e não falavam comigo (Elisa).

Por conta disso, ela afirma que ficou muito mal e começou a ter depressão e faltar o trabalho com frequência. Recebeu advertência verbal da supervisora do setor e foi humilhada pelo chefe geral. Além disso, os colegas não falavam com ela e a supervisora não

dava trabalho para ela fazer e controlava cada minuto que ela chegava atrasada, verificando sua folha ponto.

As dos colegas não. Eles podiam colocar qualquer horário de entrada e saída. Mesmo chegando atrasados, colocavam que chegavam às 8h. Eu não, tinha que colocar o horário real em que chegava. Eles podiam fazer horas extras e descontar em dias dentro do mês, eu não (Elisa).

Nunca tive folha de frequência para assinar, disse isso a eles, e ia todo dia feliz para o trabalho, pois era reconhecida no que fazia, era demandada, elogiada. Depois, passei a ter medo de ir trabalhar. Medo do olhar dos colegas, dos chefes. Medo de ouvir a voz de algum deles, e de ver, então... mudava até de trajeto só para não cruzar com fulano e beltrano (Elisa).

Elisa também relatou a falta de reconhecimento. Ela comentou que, por mais que se esmerasse para fazer o seu melhor, esses chefes sempre tinham algo para reclamar. “Cheguei à triste conclusão que eles não gostam de mim”(Elisa). Além disso, ela alegou ter sido acusada de roubo por todos os colegas:

Todos os nove colegas de trabalho, incluindo a atual supervisora, que na época era somente empregada da área depuseram contra mim num processo de roubo de uma máquina fotográfica que estava sob minha guarda e que arrombaram o armário e roubaram. Tive que comprar outra e colocar no lugar (isso em 2011). Acho que foi aí que começou minha depressão. Nunca sumiu um alfinete que estivesse sob minha guarda. Não é fácil!!! (Elisa)

O caso de Elisa parece representar um caso de assédio moral vertical, isto é, praticado por sua superior hierárquica com o agravo da falta de solidariedade dos colegas que preferiram apoiar a chefe e, portanto, a rejeitam também. As atitudes diárias dos colegas de isolar, não falar e não olhar na cara, somadas às de sua chefe, de falta de reconhecimento do seu trabalho, não delegar-lhe trabalho e controlar excessivamente o horário, representam atitudes de assédio moral e caracterizam a habitualidade, a pessoalidade e intencionalidade, que degradaram a integridade psíquica de Elisa, através da deterioração proposital das suas condições de trabalho.

Felipe acredita que o conceito de injustiça é muito relativo, depende da pessoa e também da sua profissão. Ele afirmou já ter sido injustiçado, várias vezes, mas relatou que, quando contava as situações de assédio por que tinha passado, normalmente quem era da sua área ficava chocado, mas quem não era não entendia a gravidade da situação. Ao ser questionado sobre fatos ocorridos com ele que pudessem configurar assédio moral, relatou que as injustiças vivenciadas sempre foram veladas e que a legalidade era sempre utilizada de forma desfavorável a ele. Então, relatou alguns exemplos de situações em que o chefe

tem o poder de escolher quem tem preferência. Por exemplo, no caso de quem vai fazer uma viagem, quem vai escolher o recesso de final de ano primeiro,

teve uma viagem que eu faria a trabalho para uma reunião em outra cidade que começava as 8h da manhã, e obviamente eu marquei a passagem para o dia anterior. Minha antiga chefe alterou meu bilhete para chegar no mesmo dia, pegando o primeiro voo e chegando às 10h no local. Isso, na época, foi considerado legalmente aceito, mas quando ela viajava as passagens dela eram para o dia anterior, por exemplo. Por que pra ela podia, e para mim não? (Felipe)

Quanto a fatos frequentes, Felipe também alega que a chefe não tinha uma boa relação diária com ele, que sequer o encarava.

Eu recebia um 'bom dia' seco, ela nem olhava na minha cara. Ela não se comunicava diretamente comigo, o nosso contato, apesar de estar praticamente um do lado do outro, era apenas por e-mail. O tratamento era muito frio, sem cordialidade, estritamente formal (Felipe).

Comecei a almoçar com outras pessoas da instituição, a ficar com outros grupos nos eventos sociais do trabalho, essas coisas. Depois passamos a nos cumprimentar apenas formalmente, sem nem olhar um na cara do outro. As conversas sobre a vida pessoal não existiam mais... As tarefas eram passadas só por e-mail e se eu pedisse orientação, ela dava de forma bem seca, rápida e sem clima de coleguismo (Felipe).

Felipe se considerou extremamente injustiçado, pois não foi aprovado por três vezes na avaliação do estágio probatório. Ele contou que, na primeira vez, sua chefe alegou que ele não mandava as cópias de e-mails para ela e que, portanto ela não confiava mais nele, mas daria mais uma chance deixando-o em estágio probatório por mais seis meses. A questão do e-mail, Felipe explicou que, na época, achou um exagero da parte da chefe, mas que depois, com o tempo de experiência profissional, até começou a concordar com ela. Ele relatou que todas as atividades que desenvolvia, que eram de atendimento a clientes, geralmente eram respondidas por e-mail e ele respondia diretamente para as pessoas, sem passar cópia para a chefe. A alegação, na avaliação, é de que "eu desempenhava meu trabalho respondendo às questões por e-mail e ela ficava sem saber o que eu estava respondendo para as pessoas e, conseqüentemente, ela não sabia o que estava acontecendo no setor."

Na época, o e-mail era uma coisa moderna, não tinha o fluxo que temos hoje, não tinham muitas regras claras de como utilizá-lo no trabalho. O problema foi que ela, como orientadora do meu estágio probatório, deveria ter me informado sobre a questão o mais cedo possível para que eu não cometesse o erro. Depois dela ter reclamado isso, eu passei a copiá-la em todos os meus e-mails (Felipe).

Passados os seis meses, tendo atendido a todos os pedidos feitos na avaliação anterior, a chefe disse que ele ainda precisaria continuar em estágio probatório. "Nesse

momento eu tive mais atitude e contestei oficialmente a avaliação, uma vez que todas as atividades pré-determinadas tinham sido cumpridas” (Felipe) .

Na terceira e última avaliação, ele foi reprovado novamente e sem justificativa. “Nisso o clima de tensão já tinha se instalado e eu protocolei uma denuncia de assédio moral, utilizando uma norma de assédio moral recém instaurada na instituição” (Felipe). “Eu acabei sendo avaliado mal três vezes, quando a qualidade do meu trabalho era evidente” (Felipe). Nesse momento, ficou claro que estava ocorrendo uma injustiça e, então, a instância superior o aprovou no estágio probatório e trocaram e investigaram sua supervisora.

Ao resolver o problema de Felipe, a instituição pediu para que ele retirasse a queixa contra sua supervisora, mas ele não o fez. “Mesmo após ter sido afastado da supervisão da assediadora, tomei a decisão de não retirar a queixa”. “Foi então que a alta direção da instituição se voltou contra mim. Eles entendiam que o problema tinha sido resolvido e que a necessidade investigar o caso tinha cessado” (Felipe). Como existia uma norma interna, a qual dizia que, se a queixa fosse procedente, deveriam punir a supervisora e indenizar a vítima, Felipe relatou que “diante disso, houve um movimento interno para que eu retirasse a queixa, coisa que não aconteceu” (Felipe).

No caso de Felipe, a instituição que ele trabalhava possuía legislação para esse tipo de situação e, graças a isso, ele conseguiu enfrentar sua chefe e contestar a injustiça. Mesmo assim, a instituição não quis punir a assediadora e pediu que ele não levasse o processo adiante. Por não ter aceitado, ele alega ter sofrido assédio por parte de toda a organização. No final, acabou perdendo o processo e afirma que não valeu a pena ter lutado por justiça. Felipe alega que, depois disso, viveu outras situações de assédio moral, mas afirma que, como já estava "calejado", já lida muito melhor com elas.

Quanto à falta de reconhecimento do assédio por parte da organização, Piñuel y Zabala (2003) afirma que as organizações tendem a negar os fatos, pois não é bom para nenhuma organização ser ambiente para uma situação de assédio moral. Portanto, o autor afirma que as empresas costumam negar o problema e alegar ser “natural” que ocorram conflitos entre as pessoas.

A seguir, apresenta-se um quadro resumo (Quadro 5), o qual busca reunir as principais formas de expressão de violência relatadas pelos entrevistados.

Quadro 6– Resumo dos fatos apontados pelos entrevistados como representativos de Assédio Moral

Gabriela	Amanda	Sandra	Renata	Elisa	Felipe
Trabalhar depois do seu expediente	Falta de valorização do trabalho	Preconceito Louca / doente	Agressões pontuais em voz alta na frente dos colegas	Perseguida Isolamento	Não foi aprovado em estágio probatório injustamente por três vezes
Ameaças de demissão	Tirar atividades	Isolamento Desrespeito	Falta de valorização Metas absurdas	Rejeição dos colegas – não falavam com ela Humilhada pelo chefe geral	Falta de comunicação
Mentirosa, de roubo	Não respondia perguntas	Muito controle Troca de setor	Exposição e comparação dos funcionários	Tiraram trabalho Controlava horário	
Tratada como Inferior	Forma grosseira de falar	Competitividade		Falta de reconhecimento Acusada de roubo	
Piadinhas diárias	Se metia na vida pessoal				

Fonte: Elaborado pela autora.

Conforme o quadro 5, podemos perceber que as causas mais relatadas foram a falta de valorização e de reconhecimento, o isolamento e a retirada de atividades. Todas estão intimamente relacionadas com o que Dejours (2006) chama de psicodinâmica do reconhecimento e a relação de sofrimento e prazer no trabalho. Portanto, as empresas podem contribuir bastante para a redução dos casos de assédio moral, dedicando mais atenção aos seus trabalhadores e instituindo práticas de reconhecimento dos mesmos, que precisam se sentir valorizados, úteis para a organização.

Quadro 7 - Tipo de assédio moral sugerido e frequência das agressões

Gabriela	Amanda	Sandra	Renata	Elisa	Felipe
Assédio Moral Descendente	Assédio Moral Descendente	Assédio Moral Descendente	Assédio organizacional	Assédio Moral Descendente e horizontal (Misto)	Assédio Moral Descendente
Diariamente, por oito meses há dois anos	Diariamente por 2 anos Há três anos	Diariamente	Diariamente por oito anos Há dois meses	Diariamente de 2011 ate 2014	Diariamente de 2003 até 2008

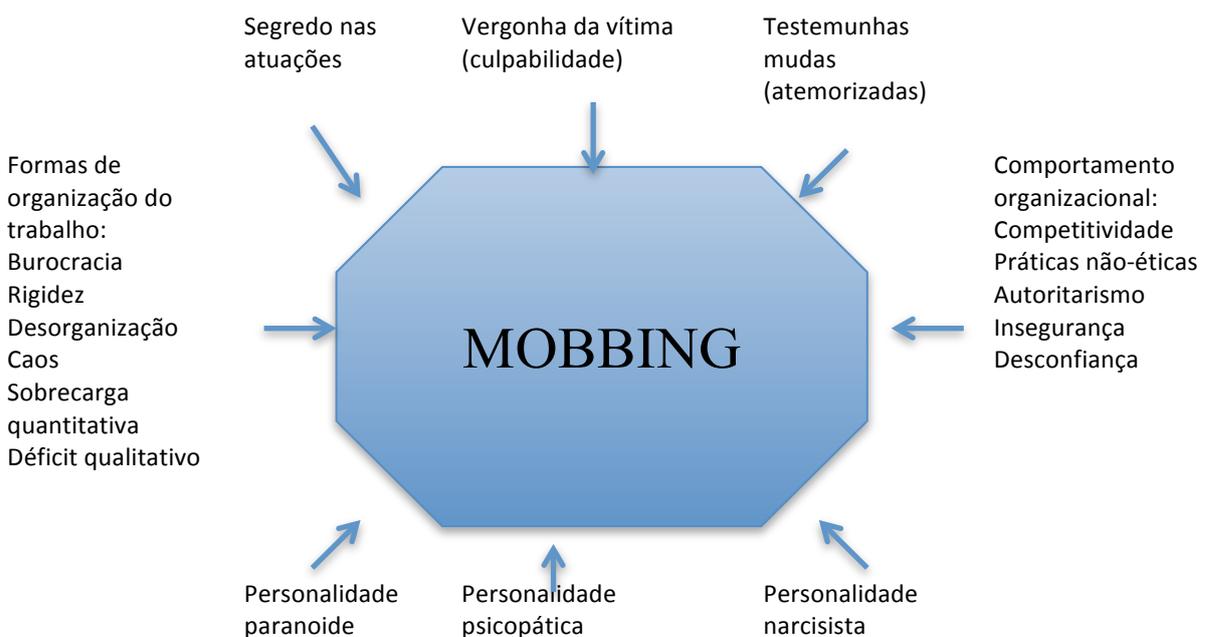
Fonte: Elaborado pela autora.

5.3. Possíveis causas do assédio relatado

As possíveis causas de assédio moral relatadas na literatura são, segundo Hirigoyen (2012), a dificuldade de conviver com diferenças; Piñuel y Zabala (2003) acrescentam o ciúme, a inveja e a competição, e Einarsen (1999) aponta a personalidade da vítima e fatores psicossociais.

Piñuel y Zaballa (2003) propôs um esquema que ele denomina de modelo octogonal explicativo do *mobbing* mostrando os diversos fatores que influenciam essa prática e agrupando os fatores que intervêm no assédio, em três grupos representados a seguir.

Figura 2– Modelo octogonal explicativo do mobbing



Fonte: Reproduzida de Piñuel y Zabala (2003,p.181)

1. Fatores situacionais, “que dizem respeito à maneira de responder e da vítima fazer frente aos ataques, e à resposta de seu ambiente de trabalho imediato.” Entre eles está o silêncio da vítima, sua vergonha e culpa e a renúncia dos colegas em testemunhar, por medo de serem os próximos.
2. Fatores organizacionais são as características que facilitam o assédio. Como a sobrecarga de tarefas, burocratização, rigidez, desorganização, diretores autoritários, competitividade, falta de ética etc.
3. Fatores individuais são as “características psicopatológicas da personalidade do assediador”. “Explicam como os comportamentos de assédio psicológico no trabalho procedem usualmente de personalidades alteradas por alguns transtornos, como a personalidade psicopática, narcisista ou paranóide.”

Ao longo das entrevistas, essas causas apareceram e parecem ser as mais recorrentes. Porém, nos relatos, as causas apontadas foram identificadas apenas pelas vítimas, portanto representam a opinião da vítima.

Gabriela relaciona o tipo de tratamento que recebia tanto ao perfil das pessoas que assediam quanto à forma como o trabalho está organizado, às questões de poder e hierarquias que existem no ambiente de trabalho. Nas duas falas reproduzidas abaixo, ela demonstra acreditar que os chefes tinham problemas psicológicos por agirem de forma agressiva:

Tinha uns problemas severos de psicose eu acredito, porque ele era uma pessoa bem simpática e cínica e bem agressivamente alegre. Ele era sempre muito agressivo mesmo (Gabriela).

E ele tinha um sócio, que também era uma pessoa com bastantes problemas mentais, hoje eu consigo fazer uma análise melhor, que ele também encorajava ele ter esses comportamentos agressivos com a gente (Gabriela).

Pelo relato de Gabriela, essa agressividade sofrida por ela era resultado do perfil agressivo do chefe com todas as pessoas. Além disso, percebe-se que algumas conclusões ela só conseguiu obter agora, depois de ter saído do trabalho e nunca mais ter visto o seu chefe.

A origem do tipo de tratamento, além do perfil dos chefes, foi atribuída ao abuso de poder, o qual Gabriela acredita ser autorizado e banalizado pela sociedade. Além disso, ela considera o comércio “um ambiente muito hostil, muito propício para o assédio moral.”

É de poder exercer poder mesmo, que eu acho que é da onde a maioria dos assédios morais vem. A pessoa se sente autorizada, porque ela está numa hierarquia acima da tua né. E a gente vive num sistema que as pessoas se submetem a esse tipo de coisa (Gabriela).

É bem uma coisa de como as pessoas são estruturadas mesmo. Se tu tiver numa posição hierárquica que seja benéfica em relação aos outros parece normal que elas pisem nas outras. (Gabriela)

Quanto ao abuso de poder, Freitas (2001) concorda com Gabriela, afirmando que grande parte dos casos de assédio moral começa por causa de abuso de poder e segue por um abuso narcísico por parte do chefe. Autores como Hirigoyen (2010), Freitas (2001), Barreto (2000) e Moura (2002) concordam em que o abuso de poder, quando ocorre com frequência, é a principal característica do assédio moral.

Essa naturalização da violência relatada por Gabriela é discutida por diversos autores e pode ter sua origem na perpetuação de um comportamento servil, que entende tais práticas como imutáveis. De acordo com Faria e Meneghetti (2002), o consentimento da sociedade, apontado por Gabriela, impera frente à violência no ambiente de trabalho e nas relações sociais e é sustentado por um pensamento unidimensional decorrente da quase extinção do axioma crítico e no totalitarismo, que resulta numa maneira homogeneizada de pensar, e pela ameaça de que os que criticam tais práticas serão excluídos econômica e socialmente. Além disso, segundo os autores, as organizações são ambientes em que não vigora o uso da razão e se estabelece a manipulação de processos conscientes e inconscientes dos trabalhadores, reduzindo a possibilidade de resistência. A banalização da violência no ambiente de trabalho ocorre, pois as pequenas violências costumam ser toleradas por medo da perda do emprego. Dejours (2006) acredita que o caminho não deve ser a luta contra a violência, mas sim contra o processo de banalização.

A essência da banalidade do mal reside na perda do pensamento crítico e na incapacidade de organização coletiva: o mal ganha espaço pela perda da consciência e da capacidade de questionamento das realidades vivenciadas e não pela falta de cooperação e consentimento social (FARIA; MENEGHETTI, 2002, p. 10).

Durante o relato de Gabriela, ela aponta que o chefe tinha prazer em fazer seus subordinados sofrerem, gostava de mostrar-se superior e que eles dependiam dele e tinham de fazer o que ele mandava, se não, seriam demitidos. O “discurso dele era: bem, se tu não quer, tem quem queira” (Gabriela). “Era uma coisa bem pra exercer poder e ele notava que a gente ficava constrangido e quanto mais constrangida eu ficava, mais eu sentia que ele gostava” (Gabriela).

O assédio moral no trabalho é uma coisa quase que comum, as pessoas não se dão conta de que, muitas vezes, um jeito grosseiro de falar eu considero como assédio moral (Gabriela).

é bem a coisa do lucro mesmo, sabe? Porque tu trabalhar numa loja de roupa, numa livraria não é pra ser uma coisa estressante sabe? (Gabriela)

Nessas afirmações de Gabriela, ela aponta algumas conclusões interessantes, que podem refletir a opinião de boa parte da sociedade atual. A primeira origem do assédio apontada foi o perfil do seu chefe. Além de considerar que ele tem problemas psíquicos, ela acredita que o mesmo gostava e se sentia autorizado a tratar os subordinados com agressividade. Gabriela relata que ele gostava de exercer poder e abusava deste. Além disso, Gabriela observa a participação da sociedade nos casos como esse, pois, segundo ela, a sociedade autoriza e banaliza o abuso de poder.

Gabriela também salienta a questão da influência do ambiente no seu caso de assédio. Segundo ela, o comércio é propício para esse tipo de tratamento. O crescente desemprego, a falta de punição e fiscalização aos patrões certamente favorecem esse tipo de caso.

No caso de Amanda, ela acredita que a causa do seu assédio foi o perfil da sua chefe “é um diabo essa mulher. Ou ela é possuída, ou é psicopata, das duas uma” (Amanda). Ela relata o que Piñuel y Zabala (2003) chama de fatores individuais. Mesmo sem ter sido apontado por Amanda, no seu caso, a falta de solidariedade dos colegas e a falta de fiscalização da universidade propiciaram que ela fosse tratada dessa maneira pela chefe por tanto tempo, sem que a universidade em que trabalhava interviesse na situação. Porém, quando recebeu ajuda externa, de psicóloga e psiquiatra, conseguiu forças para lutar e conseguiu ser transferida para outro setor.

Quando questionada sobre a origem do assédio, Sandra afirma ser a “competitividade, porque a administração não tem bem claro o que é um líder e o que é um chefe. O líder é informal, ele conquista; já o chefe é um cargo formal. O líder pode fazer o que quiser, se o chefe disser não, o que vale é a palavra do chefe, não a do líder”. “Então, há um conflito entre os líderes e o chefe. Os chefes não sabem lidar com os líderes. Então, o líder é o que está mais fragilizado com essa questão do assédio moral”. E Sandra afirma ser uma líder. Segundo ela, possui atividades políticas, é líder de um grupo de mães e tem representatividade no seu local de trabalho, por conta da sua experiência de 20 anos. “E o assédio moral ocorre quando o chefe é boca aberta, quando o chefe não está vendo as coisas, quando o chefe está ausente” (Sandra).

Sandra também alega que o seu perfil é propício à ocorrência do assédio moral, pois ela afirma sofrer de depressão bipolar, ser muito sensível e possuir um QI acima da média. De acordo com ela, essas características geram preconceito. No caso de Sandra, a universidade a auxiliou, trocando-a rapidamente de setor. Sandra afirma que foi um processo bem difícil, que foi preciso provar o que ela estava passando, mas ela conseguiu e, por ser uma empresa pública, com vários setores, ela teve a vantagem de poder trocar de setor.

Para Renata, a causa do assédio é o tipo de gestão do banco. Eles não valorizam o esforço dos funcionários, sempre querem mais e, quando a pessoa bate a meta, não fez mais do que sua obrigação. Nessa fala, Renata apresenta novamente como um problema do banco em que ela trabalha.

Difícilmente alguém que passou pelo banco não ficou mal, mesmo que tu não tenha problema com o gestor, não tenha sofrido assédio moral do gerente, tu acaba criando algum efeito colateral, alguma doença por causa do trabalho. As próprias metas já fazem isso eu acho (Renata).

No caso de Renata ficou evidente a influência do banco no que ocorreu com ela. Sabe-se, por diversos estudos do trabalho bancário, que é uma característica desse tipo de empresa.

Já Elisa acredita ter sido perseguida por sua nova chefe, apenas pelo fato de ser amiga do chefe anterior. O caso de Elisa também ocorreu em setor público e ela não obteve ajuda da empresa que, certamente, contribuiu para que o assédio ocorresse, por questões hierárquicas e uma aparente disputa pelo poder por parte da chefia.

Na opinião de Felipe, o que deu origem ao fato foi inveja e a insegurança da sua supervisora. Nesse sentido, Piñuel y Zabala (2003, p.98) corrobora, afirmando que “o comportamento do assediador frequentemente pretende encobrir suas próprias deficiências”. Dejours (2006) complementa, afirmando que muitas chefias vivenciam um medo de evidenciar suas dificuldades e incompetências, portanto podem utilizar o assédio moral como recurso para garantir o seu cargo.

Quanto à postura da instituição, que no final do processo pressionou para que ele retirasse a reclamação, Felipe acredita que foi por machismo, por ele ser gay e, principalmente, por sua coragem em fazer a denúncia e exigir providências de acordo com as normas da instituição.

Felipe relata que sua chefe não era competente e foi isso que fez com que a relação deles que inicialmente era boa, passasse a ser estritamente profissional. Segundo ele, as atividades de rotina da biblioteca que ela deveria desempenhar e não fazia, ele conseguia terminar e entregar aos clientes, então, com o tempo as pessoas passaram a procurá-lo e deixaram de procurá-la.

No início me dei super bem com a supervisora e aprendi a fazer o trabalho rápido, mas depois de um tempo meu trabalho começou a deixar evidente a falta de competência dela. Com isso nos distanciamos, mas mantive o profissionalismo (Felipe).

Felipe relatou ter descoberto que a mesma supervisora também teve vários problemas com sua colega antes de ele entrar na organização, pois ela já estava lá há mais tempo e dominava bem o trabalho e a supervisora também ficou com inveja dela. Ele afirma que a supervisora não gostou quando eles ficaram amigos e que ela deu um cactus para ele, dizendo que era para protegê-lo da colega. Outro fato apresentado por ele como evidência da inveja da supervisora foi de que ela era muito solícita com os funcionários terceirizados que supervisionava, pois eles não eram uma ameaça para ela.

É uma situação frequente nas instituições públicas, que as avaliações de desempenho raramente são cumpridas como deveriam ser. Devido à estabilidade, a forma mais direta de você ameaçar um funcionário é pela sua avaliação de desempenho, que pode alterar sua estabilidade e sua revisão salarial, atingindo dessa forma o financeiro (Felipe).

Mesmo que, em alguns casos, a única causa apontada tenha sido o perfil do agressor, nenhuma das situações teria ocorrido se não houvesse o consentimento da organização frente às mesmas, embora, no caso de Amanda e de Sandra, as organizações públicas tenham resolvido a situação transferindo-as de setor e, no caso de Felipe, a organização também tenha tentado resolver o caso. Em todos os casos, os relatos sugerem situações criadas por líderes da organização, que foram “autorizados” a assediar seus funcionários.

Quadro 8- Resumo das possíveis causas apontadas pelos entrevistados

Gabriela	Amanda	Sandra	Renata	Elisa	Felipe
Perfil do assediador (chefe)	Perfil da assediadora (chefe)	Competitividade	Tipo de gestão do Banco	Insegurança relacionada à amizade com chefe anterior	Inveja e insegurança e falta de competência da assediadora (chefe)
Abuso de poder		Chefe ausente			
Hierarquia		Falta de preparo do líder			
		Imaturidade do líder			Machismo
		Preconceito			

Fonte: Elaborado pela autora.

5. 4. Consequências percebidas pelos entrevistados

A lista de possíveis consequências do assédio moral é muito grande e varia de consequências temporárias até doenças que impossibilitam que o assediado volte a trabalhar. Algumas delas são descritas por Soares (2006). Para esse autor, elas podem ser físicas ou distúrbios psicossomáticos e, a partir delas, vão surgindo as doenças que levam o assediado ao afastamento do trabalho e até à hospitalização. Além dos danos à saúde, Soares relata outros sintomas que atingem as vítimas, como problemas afetivos, cognitivos e sociais. Hirigoyen (2012) alerta que, mesmo depois, de afastadas do seu agressor, as consequências psicológicas sobre essas pessoas podem permanecer para sempre. O impacto da experiência vivida esmorece com o tempo, mas não desaparece. E isso foi apresentado nas entrevistas, pois todos já haviam rompido com a situação de assédio, mas alguns ainda sofriam com isso.

Quando questionada sobre sua reação ao sair do trabalho, Gabriela alega que, por ter saído esgotada e doente, não denunciou na justiça a violência sofrida, porém, ao falar sobre o assunto, se deu conta de que ainda poderia fazer algo. “Ainda posso na verdade, porque tem 5 anos. Agora falando contigo eu estou pensando que realmente...”. “É muito difícil, pra mim, assim, eu sai de lá doente. Eu fiquei os 3 meses do seguro desemprego em casa sem fazer nada mesmo, sem conseguir...”

Eu tenho síndrome do pânico e eu lembro que eu tomava medicação pra ir trabalhar e tomava às vezes o Rivotril aquele de botar embaixo da língua enquanto estava lá antes de reunião, porque quando eles chamavam a gente para conversar era sempre um foco de stress muito intenso. Porque eu sabia que ou ele ia falar alguma bobagem ou ele ia me xingar por uma coisa que não tinha nada a ver. É

muito difícil tu fazer o teu trabalho direito e ter alguém que está sempre cagando na tua cabeça. (Gabriela)

Quando saiu da livraria, segundo Gabriela, além de ficar mal durante todo o período do seguro desemprego, ela não foi procurar um emprego formal, optando por ser bolsista em uma universidade, o que faz até hoje, e não pretende mais ter que passar por esse tipo de situação. Diz que só voltaria para o comércio se fosse sua última opção, pois considera que o ambiente de trabalho é bastante hostil e desfavorável, principalmente, no sentido do assédio moral. Ela acredita que quem tem um cargo de gerência costuma exercer o poder de alguma forma “sendo te mandar fazer algo que não está na tua lista de atividades ou te fazendo ficar até mais tarde ou falando alguma coisa que é grosseira que não cabe no momento. Eu agora fujo de coisas assim, como bolsista fica um pouco mais tranquilo” (Gabriela).

Hoje, Gabriela se dá conta de fatos que na época não percebia. Ela relata que estava muito fragilizada, muito mal devido à síndrome do pânico e, por isso, era muito difícil reagir ou se dar conta do quão absurdo era o que estava ocorrendo. “Fico muito triste de ver como isso é uma coisa comum, corriqueira, que faz parte da relação de trabalho das pessoas” (Gabriela).

É uma coisa que, quando está acontecendo, tu meio que assimila aquilo como se fizesse parte, pra não enlouquecer. Eu enlouqueci um pouco, tanto que eu saí doente de lá. Hoje eu sei que muito, muito teve a ver com o jeito que eu era tratada lá. Era bem complicado mesmo. (Gabriela)

Agora, pensando, eu me pergunto como eu aguentei 8 meses assim. Eu me deixei adoecer, porque o sistema também me leva a acreditar que se eu desistir do emprego eu sou uma perdedora total e completa porque, imagina, o teu trabalho é a coisa mais importante. Hoje eu sei que não é, que meu trabalho é uma coisa que eu faço porque eu preciso de dinheiro e que eu vivo num mundo que infelizmente é assim, mas eu não me deixaria mais chegar a esse ponto e, com certeza, não assistiria mais tão passivamente as coisas hoje como eu assisti naquela época (Gabriela).

Esta fala de Gabriela mostra um pouco como, por ocasião do assédio, a pessoa fica tão fragilizada que acaba não percebendo e não pensando sobre o que está acontecendo. Apenas tenta resistir e não adoecer. Ela também mostra a influência da sociedade, que leva os trabalhadores a acharem que resistir a essa situação é sinal de força. Sobre essa influência da sociedade, Dejours (2006) afirma que o sujeito que sofre pelo trabalho é levado a reprimir seu sofrimento, pois aceitar a dor como reação seria como admitir sua fraqueza. Então, para a sociedade, aceitar a violência é sinal de coragem.

Gabriela afirma que, naquela época, essas coisas machucavam, porém ela acreditava ser algo normal do ambiente de trabalho. “É como a gente é educado também, né? Que, no trabalho, tu tem que aceitar tudo, porque é o teu sustento, hoje eu não concordo mais com isso, na época eu acatava bem mais” (Gabriela).

Essa questão de ser educada para achar que tais práticas são normais no ambiente de trabalho também foi um aspecto comentado por Renata e por Amanda, e repetiu-se em relatos de muitas pessoas durante o processo de pesquisa. Silva (2011) alerta que essa tolerância à violência no trabalho representa uma fragilização da estrutura social do trabalho, a qual tem destruído os vínculos sociais. O autor afirma, ainda, que as pessoas também estão abrindo mão dos seus valores e assumindo passivamente os valores fixados pela sociedade capitalista atual.

Em seu relato, Gabriela comentou que, nas situações da vida em geral, costuma se posicionar sempre e reagir, porém no trabalho não. Ela relatou que tanto no seu estágio no judiciário, quanto na livraria, só começou a reagir quando não se importava em ser demitida. Mas acredita que, hoje, teria uma postura bem diferente, não aceitaria, pois está mais preparada para não deixar que esse tipo de agressão ocorra e aprendeu que o dinheiro não é o mais importante na vida.

O tipo de tratamento que recebeu no trabalho na livraria também trouxe diversas consequências para a sua vida pessoal. “O meu pânico foi em progressão geométrica; era visível a minha piora dia após dia” (Gabriela). As pessoas ao seu redor percebiam e aconselhavam-na a largar aquele emprego. “A minha companheira percebia e dizia que eu tinha que largar o trabalho ali, que ela segurava as pontas” (Gabriela).

Minha mãe me ofereceu dinheiro pra eu parar de trabalhar e eu disse que não ia parar e ela disse então vou te pagar terapia e foi aí que eu comecei a terapia. Ela disse, alguma coisa eu vou fazer contigo, eu sou tua mãe e não vou te assistir assim (Gabriela).

Mas ela relata que, quando a pessoa está nessa situação, principalmente

quando envolve uma coisa psicológica, que foge do teu controle, pelo menos pra mim, naquela época, era muito importante resistir, desistir parece que seria um atestado de tudo de que eu não conseguiria que eu era uma pessoa fraca e principalmente que a doença tinha me vencido. Na época, eu me dava conta que uma coisa tinha totalmente a ver com a outra, mas não a ponto de, tanto que quando eu estava lá, nos últimos dois meses que eu comecei a fazer psicoterapia e isso me ajudou bastante também a eu começar a responder” (Gabriela).

Eu cheguei na terapia horrível, medicada, sempre com um Rivotril na bolsa. Eu levantava de manhã sem vontade nenhuma, às vezes chorava no caminho pro

trabalho, às vezes estava chovendo e eu lembrava dele me dizendo que eu podia pagar um ônibus que não ia me fazer falta, e aquilo me fazia muito mal (Gabriela).

No caso de Amanda, as situações relatadas impactaram sua vida pessoal. Ela afirma que teve problemas com a família, marido, amigos, não conseguia dormir direito, não conseguia falar em outra coisa, pediu ajuda de psiquiatra e, só assim, conseguiu sua transferência de local de trabalho. Ela relata que hoje está bem melhor e percebe que é possível ser feliz num ambiente de trabalho leve. “Até hoje, eu penso ainda, mas eu não falo tanto, porque nem os meus psiquiatras e psicólogos querem falar sobre isso” (Amanda).

Eu tive problema de relacionamento com a minha família por causa disso. Porque eu falava 24h dessa mulher, ninguém mais aguentava. Nem os meus amigos, eu meio que me afastei dos meus amigos, porque tu não aguenta a pessoa falando do mesmo assunto 24h né? Nem eu me aguentava (Amanda).

No momento, eu estou te ajudando, mas tu também está me ajudando, porque, no momento em que eu falo, ajuda a reorganizar. Tanto que eu não estou chorando mais, antes eu chorava direto. Meu marido reclamava que eu falava muito, minha mãe, minha irmã... (Amanda)

O assédio gerou consequências também para vida pessoal de Sandra, pois, segundo ela, “influencia na autoestima; já se passou mais de um ano, e minha autoestima não voltou ao normal ainda. Eu não consegui mais emagrecer, tive dificuldade de relacionamento com outras pessoas, então vai ser todo um processo agora de...” (Sandra). Ela relata que, nesse novo ambiente de trabalho, ela não sofre assédio, pois nesse caso os perfis profissionais são totalmente diferentes, então, não tem a competição que ela acredita acarretar o assédio moral.

Sandra também afirma que o assédio moral no serviço público é muito grave, pois “geralmente o funcionário público é detentor de informações sociais e financeiras importantes e o assedio moral se caracteriza como uma forma de prejudicar o colega e também o sistema como um todo” (Sandra).

Ele está assediando um colega que detém uma informação importante, um colega e até um recurso humano raro, que não é encontrado no mercado de trabalho. Então ele está desprezando e causando prejuízos para aquele ambiente de trabalho. Porque ele não é um parceiro, ele é um inimigo (Sandra).

Renata, por sua vez, relatou saber lidar com esse tipo de situação. Mas afirmou que já teve sintomas de estresse por causa da sobrecarga de trabalho. “De sintomas eu já tive queda de cabelo, gastrite, por stress e demanda de trabalho grande, mas não posso dizer que tive problema de relacionamento com o gestor, porque eu sempre me dei bem com o gestor” (Renata).

Elisa começou a faltar bastante, por conta desse ambiente de trabalho que lhe fazia mal. “Antes avisava, depois não avisei mais. Me deram 2 advertências por escrito. Nelas, colocaram os artigos da CLT que dizem que eu estava ‘com preguiça’ de realizar o trabalho”. E ameaçaram demiti-la.

Elisa também diz ter começado a ter depressão, depois de começar a trabalhar na sala com os colegas que sequer olhavam para ela. Ela chegou a ser medicada e afastada por quinze dias, com atestado de psiquiatra, em março de 2012, e depois a tirar cinco meses de licença saúde pelo INSS em junho do mesmo ano.

Não tinha mais nenhuma vontade de ir ao local de trabalho. Comecei a faltar bastante. Tinha dias que eu ia e chegava no meio do caminho eu voltava. O psiquiatra me deu 15 dias, medicamento e daí eu voltei ao trabalho, mas não resolveu. O assédio dos colegas continuava (Elisa).

Acho que nunca vou melhorar. Feriram minha dignidade. Nunca imaginei que depois de trabalhar por quase 30 anos numa empresa e me dedicar de corpo e alma a ela, entraria um bando de trogloditas que mandasse e desmandasse em todo mundo (Elisa).

Felipe também relatou que o assédio o fez desenvolver compulsão alimentar, que ele ficava triste e não conseguia falar de outro assunto a não ser o caso que estava enfrentando, não tinha mais disposição para ir ao trabalho, não se envolvia em nenhuma atividade e sentia vergonha da situação por que estava passando, portanto, evitava contato com outras pessoas.

Depois da reprovação, eu comecei a ficar triste e inseguro. As pessoas continuavam elogiando meu trabalho e eu ficava confuso. Como podia ter sido reprovado se tanta gente estava feliz com meu trabalho? Até que me abri com uma colega e ela me disse que eu deveria falar sobre o assunto sempre que pudesse. Foi o que eu fiz. Não escondia mais nada (Felipe).

“Depois disso eu vivi outras situações, mas, como já estava "calejado", hoje eu lido muito melhor com essas situações. Você cria uma couraça e aprende a se defender, aprende a não se afetar tanto, fica mais frio emocionalmente” (Felipe). “Aprendi que você pode manter seus princípios mesmo fazendo coisas que não faria normalmente. Achava inadmissível não fazer um trabalho com 100% de qualidade. Hoje aceito fazer com 80%, até 70%, porque lutar contra um sistema, desestabilizar o clima organizacional, não compensa” (Felipe).

Mesmo que alguns casos não tenham proporcionado fatos concretos para a análise do assédio, todos os entrevistados relataram consequências como dano à personalidade, à dignidade ou à integridade física ou psíquica da pessoa, ou puseram em perigo seu emprego, ou degradaram o ambiente de trabalho (Hirigoyen, 2012)

Quadro 9 – Resumo das consequências relatadas pelos entrevistados

Gabriela	Amanda	Sandra	Renata	Elisa	Felipe
Ficou doente	Problemas de relacionamento	Influenciou na sua autoestima	Estresse	Depressão	Compulsão por comida
Ficou 3 meses em casa sem conseguir fazer nada	Só falava da assediadora	Dificuldade de relacionamento	Queda de cabelo	Feriram sua dignidade	Só falava no assédio
Traumatizada com trabalhar no comércio	Chorava frequentemente	Não conseguiu mais emagrecer	Gastrite		Não tinha disposição para trabalhar
Fragilizada					Vergonha
Enlouqueceu					Se excluiu
Agravamento do Pânico					

Fonte: Elaborado pela autora.

5.5. O perfil do agressor desde a perspectiva dos “assediados”

O perfil do agressor parece ter sido fundamental para que algumas das situações de assédio acontecessem. Essas pessoas podem representar o que Hirigoyen (2012) chama de perverso. Já Fiorelli (2007) acredita que as atitudes delas são consequência de falta de valores morais e éticos, falta de punição durante a vida e de ter conquistado benefícios com o uso da prepotência. Dejours (2006), por sua vez, acredita que pessoas que não têm características de perversas e podem ser consideradas “do bem”, também podem participar em injustiças. Quando essa participação é consciente, ela configura uma atitude calculista, que tem o objetivo de manter o próprio cargo, salário e não comprometer sua carreira. Na mesma linha, para Soboll e Gosdal (2009) as pessoas que praticam assédio não são necessariamente perversas, e suas atitudes podem ocorrer de forma inconsciente devido aos modos de produção e gestão do trabalho. Nos relatos das pessoas entrevistadas, podem-se perceber diferentes perfis de assediador. Embora as características do assediador não tenham sido descritas detalhadamente pelas entrevistadas, alguns relatos afirmam que o perfil do chefe foi uma das causas do assédio.

Gabriela afirma ter sofrido assédio por parte do seu chefe. Segundo ela, ele tinha um perfil bem agressivo com todas as pessoas, “tinha uns problemas severos de psicose, eu acredito, porque ele era uma pessoa bem simpática e cínica e bem agressivamente alegre. Ele era sempre muito agressivo mesmo” (Gabriela). A fala de Gabriela sugere que o chefe tinha prazer em fazer seus subordinados sofrerem, gostava de mostrar que era superior, que eles dependiam dele, que tinham que fazer o que ele mandava, se não, seriam demitidos: “era uma coisa bem prá exercer poder, e ele notava que a gente ficava constrangido e que quanto mais constrangida eu ficava, mais eu sentia que ele gostava” (Gabriela).

Ele foi muito escroto mesmo, até na hora da demissão. Ele nos demitiu rindo, ele demitiu todo mundo dizendo que a gente estava fazendo conluio nos 3 e que daqui a pouco a gente ia querer entrar pra sindicato e que então ele estava demitindo a gente pra gente não ter tempo de fazer nenhuma besteira contra ele, que ele era um coitado que só estava tentando nos ajudar, que ele tinha nos dado emprego e a gente estava sendo ingrato com ele, que a gente não reconhecia o que ele tinha feito pela gente. (Gabriela)

Quanto ao perfil da agressora, Amanda relata ao longo da entrevista como ela era vista - uma pessoa injusta, que só tratava bem os professores e as bibliotecárias, mandona, carrasca etc.

Acho que ela é injusta não só com a gente, mas com os usuários também, ela era muito exigente (Amanda).

Ela só tratava bem os professores e as bibliotecárias porque têm cargo de nível superior (Amanda).

Ela é conhecida por todos como a cricri, a que quer ditar regras, a que quer ensinar o padre a rezar missa, que só ela sabe. Ela é muito de ditadura mesmo, ela sabe, ela é a melhor (Amanda).

E outra coisa, quando ela era funcionária só, ela era totalmente diferente, ela faltava um monte, aí depois, quando ela é chefe, ela é carrasca (Amanda).

“É um diabo essa mulher. Ou ela é possuída, ou é psicopata, das duas uma” (Amanda)

Mas, em determinado momento, ela comenta que a chefe não fazia por maldade, que era o jeito dela.

Ela não fazia por maldade, era o jeito dela. Ela era toda posuda. A Antônia também. Essas pessoas posudas se acham, isso que é o chato (Amanda).

Eu leio, de vez em quando, livros e periódicos e eu li um que dizia isso que um psicopata geralmente tem essa lábia toda, que geralmente está no poder, porque consegue driblar, consegue enganar. E ela tem essa lábia, tu olha prá ela e tu diz: ai que querida, a Amanda está pirada, é uma pessoa maravilhosa. Mas vai conviver. E até tu de dar conta, demora. Porque ela vai te envolvendo de um jeito, no início (Amanda).

Sandra não dá muitos detalhes sobre seu agressor, mas ele parece ser mais jovem que ela, solteiro e imaturo e, segundo ela, não sabia liderar pessoas, principalmente, as mais experientes como ela. No meio de seu relato ela faz o seguinte comentário:

chefes imaturos, chefes que não têm experiência de vida, mora com a mãe, tem a roupa lavada, café da manhã na mesa, o interesse é fazer *test drive* no final de semana, ir pra danceteria para caçar, para ficar com 3, 4. E na segunda feira fala “ah, aquela louca”, ela quer o meu cargo (Sandra).

No caso de Renata, ela refere algumas atitudes agressivas por parte do seu chefe, porém afirma não ter tido problemas pessoais com ele. Ele parece apenas repassar uma pressão que também sofre por parte da organização pelo cumprimento de metas.

Já Elisa apenas relata que sua chefe “pegou no seu pé”, por ela ser amiga do ex-chefe. Não fornece elementos sobre o perfil da agressora. Nesse caso, sugere uma situação em que a chefe pratica injustiças conscientemente, por ter o objetivo de manter o seu cargo e proteger sua carreira, conforme a possibilidade apresentada por Dejourns (2006). Nesse sentido, o caso de Felipe, parece ser o mesmo, pois ele relata que sua chefe não era competente e, segundo ele, essa foi a causa do seu assédio. Segundo ele, ela também tratava melhor os funcionários que eram terceirizados, pois eles não ofereciam risco ao seu cargo, como os concursados.

Quadro 10 – Resumo das características dos assediadores apontadas pelos entrevistados

Gabriela	Amanda	Sandra	Renata	Elisa	Felipe
Agressivo com todos	Injusta	Jovem	O chefe de Renata pareceu apenas repassar uma pressão que ele também sofre.	Não foram fornecidas	Incompetente e insegura
Problemas severos de psicose	Muito exigente	Imaturo			
Simpático e sônico	Se acha a dona da verdade	Não sabe liderar pessoas			
Tinha prazer em mandar e ver o sofrimento dos subordinados	Possuída ou psicopata				

Fonte: Elaborado pela autora.

5.6. Estratégias utilizadas para enfrentar a situação

Soboll (2008) percebeu quatro diferentes formas em que o trabalhador se posiciona perante a violência psicológica: submissão, evitação, rebeldia e enfrentamento. Essa forma de se posicionar depende de quatro fatores: do funcionamento psíquico do trabalhador (história de vida e personalidade); da situação concreta de vida do trabalhador (estrutura familiar, financeira e idade); das características das agressões e da forma de organização do trabalho. Fernandes e Carrion (2008) também alertam que a solução dos casos de assédio moral não depende apenas de dispositivos legais - depende, também da conscientização da vítima que, muitas vezes, não sabe diagnosticar o que sofre; do agressor, que considera seus atos normais; e da sociedade, que precisa ser alertada sobre sua indiferença e omissão.

Gabriela acredita que a terapia ajudou muito na sua recuperação:

Foi uma das melhores coisas que eu fiz foi ter ido prá terapia naquela época, se não, eu não sei como eu estaria hoje. Foi na terapia que eu comecei a desenrolar os nós do pânico, do medo e foi aí que também eu decidi que trabalho em comercio só em último caso, se eu tiver passando fome (Gabriela).

Gabriela também relatou que se divertia muito com o amigo com quem trabalhava e gostava de trabalhar com livros e com público. Também “tinha várias clientes que eram super interessantes, que eu aprendia bastante com eles”. Porém, nos oito meses de trabalho, relatou a passagem de oito ou nove funcionários, que não aguentaram trabalhar com eles.

Não ficava ninguém, as pessoas nos perguntavam como vocês ficam aqui, isso aqui é um antro de louco. Daí a gente, ah porque a gente é meio louco, entre nós a gente fez uma amizade nos 3 e a gente meio que se ajudava e se fortalecia (Gabriela).

Gabriela afirma ter aguentado esse tipo de tratamento por oito meses, pois “precisava muito de dinheiro, na época, e eu gostava de trabalhar ali, porque eu gostava de trabalhar com livro”. No caso de Gabriela, seus colegas eram seus aliados e esse compartilhamento do seu sofrimento foi apontado como um fator atenuante da sua situação. Além disso, Gabriela afirmou que teve o apoio da sua mãe, que percebeu que aquele trabalho não estava fazendo bem para ela e a incentivou a sair e pedir ajuda psicológica.

Depois que completou o tempo necessário para ter direito ao seguro desemprego, ela passou a não se importar mais em ser demitida e começou a responder às agressões, o

que não é do seu perfil e irritava mais ainda o seu chefe. Por fim, ele decidiu demitir todos os funcionários. O que impediu Gabriela de pedir demissão, nesse momento, foi o fato de precisar ser demitida para fazer jus ao seguro desemprego e todos os benefícios legais do tempo de serviço.

A atitude de Gabriela de se submeter ao tratamento do chefe também foi por precisar do emprego, por medo do desemprego e por acreditar que devia respeito ao chefe. Com referência a isso, Soboll (2008) afirma que a postura de submissão diante do assédio exige do trabalhador uma tolerância até o limite do insuportável. Dejours (2009), por sua vez, afirma que o desemprego e a precarização do trabalho têm importante papel nessa atitude.

Amanda aponta a falta de informação sobre assédio moral como um dos fatores que impediu que ela percebesse antes. “Eu ainda não sabia o que era assédio moral, eu fui descobrir com campanhas da associação da universidade, dizendo o que é assédio moral” (Amanda). Ela precisou de ajuda de psicóloga e psiquiatra. “Então, quando eu estava muito em crise, eu ia num psiquiatra a cada 15 dias e nessa psicóloga uma vez por semana” (Amanda).

A psiquiatra ajudou Amanda a reagir e lutar para trocar de ambiente de trabalho. “E ela dizia assim pra mim: Amanda, tu não precisa se sentir culpada, tu não é culpada, ela que é culpada, tu fez o melhor que tu pode fazer (choro), tu usou as armas que tu tinha na época” (Amanda). Assim, no caso de Amanda, ela precisou da ajuda da psiquiatra e da sua família para conseguir perceber o que estava acontecendo e tomar a atitude de solicitar a troca de setor.

Sandra afirma ter reclamado para as instâncias responsáveis pelo assédio que sofreu em 2013 e, por isso, foi trocada de trabalho. Segundo ela, sua reclamação “causou polêmica, pois o assédio moral não é factível né? É difícil aferir se houve ou não. No meu caso, qual é a arma utilizada incorretamente pela psicologia: é do imaginário dela” (Sandra). Como a entrevistada afirma se tratar por ter transtorno bipolar desde os quinze anos, ela afirmou compreender por que recebia esse tipo de tratamento. Porém, teve forças para lutar contra a situação, e conseguiu trocar de setor.

Renata afirma ter feito terapia, o que a ajudou muito, estava saindo do banco. Sabe que aprendeu bastante nessa organização, porém agora já não tem mais o que aprender e nem para onde crescer. Portanto, o sofrimento dela deixou de ser encarado como um

desafio a ser vencido, e ela conseguiu se desligar desse ambiente estressante. No caso dela, seu sofrimento também era compartilhado por seus colegas que, segundo ela, passavam pelos mesmos problemas, ou até piores.

Elisa pediu ajuda para o setor de recursos humanos da empresa que, segundo ela, nunca fez nada, e acabou apelando à justiça e a um psiquiatra. O psiquiatra conseguiu que ela reduzisse sua jornada de trabalho e a justiça parece ter resolvido a implicância de sua chefe. Elisa não teve o apoio dos colegas que, pelo contrário, apoiaram e colaboraram com as atitudes da chefe. Agora, depois de ter reclamado na justiça, ela afirmou que, no último ano, as coisas estão bem melhores. Elisa é a única entrevistada que continua na organização em que ocorreu o fato, sem ter trocado de setor, alegando ter resolvido o problema.

Felipe fez a denúncia interna contra a chefe e exigiu as providências, de acordo com as normas da instituição. A instituição o aprovou no estágio probatório e trocou sua supervisora, porém, depois disso, pressionou para que ele retirasse a queixa e acabasse com o processo, o que ele não aceitou. “Na primeira situação, falei com a responsável pelo setor de recursos humanos. Em seguida, com o meu supervisor de segundo nível. Depois que eu me recuperei, passei a falar abertamente para todo mundo” (Felipe).

Quando você é assediado e tira forças para lutar pela sua dignidade, dificilmente se sujeita a soluções paliativas e quer a devida investigação e punição. Isso é considerado um desacato, e quanto mais instâncias superiores se envolvem, mais tentam te colocar no seu lugar (Felipe).

Felipe obteve apoio dos seus colegas, que ficaram indignados e se dispuseram a depor a seu favor no processo de investigação. Mas ele acredita que a luta contra o assédio não deve ser por justiça, por punição, indenização, a luta deve ser por parar. Para ele, quando acabou o assédio, “segue em frente”. “Ficar remoendo, mesmo depois de a coisa ter acabado, é continuar sofrendo” (Felipe). Por isso, ele não quis entrar com processo fora da empresa. “Hoje eu quero contar essa experiência apenas pra que as pessoas aprendam que lidar com esse mal deve ser feito de cabeça fria, com controle emocional. Porque a vida melhora depois, e muito” (Felipe).

Felipe alega ter vivido outras situações de assédio, depois da que relatou, mas que já estava “calejado” e, portanto, lida muito melhor com elas. “Você cria uma couraça e aprende a se defender, aprende a não se afetar tanto, fica mais frio emocionalmente” (Felipe).

Analisando, hoje, eu vejo que você sempre deve tentar uma conversa direta com o assediador, quando ele não for agressivo. Às vezes, ele nem percebe que está te assediando. Mas, quando você fala, e nada muda, ou piora, é porque o assédio moral é intencional mesmo. Aí, o melhor é sair daquela situação (Felipe).

Felipe comentou que enfrentar o caso foi desgastante. “O desfecho foi cansativo e tão desgastante que, sinceramente, não valeu a pena” (Felipe). Ele acredita que não valeu a pena, porque, no final, a supervisora não sofreu consequências e vai continuar fazendo isso com outros funcionários.

Porque, quando você abre uma queixa, você geralmente quer justiça. Depois, com a experiência, descobri que justiça para assediados não existe. O que você tem que lutar é para se livrar do assédio. Com o assédio finalizado, o melhor é passar a página e não voltar mais no assunto, porque prejudica nossa imagem perante os colegas, você será sempre o encrenqueiro, e ficar insistindo também traz uma carga de energia negativa muito ruim (Felipe).

Quadro 11– Resumo das atitudes de enfrentamento que ajudaram os entrevistados a resolverem o caso

Gabriela	Amanda	Sandra	Renata	Elisa	Felipe
Terapia Se divertia com o colega de trabalho Gostava de livros Foi demitida	Ajuda de psicóloga e psiquiatra Conseguiu trocar de setor	Reclamou para as instancias responsáveis Conseguiu trocar de setor Sempre fez terapia	Terapia Se desligou do Banco	Pediu ajuda para o setor de RH da empresa e para a justiça Teve ajuda de psiquiatra Teve seu caso resolvido Permanece na organização	Denunciou na empresa a chefe Teve seu caso “resolvido”

Fonte: Elaborado pela autora.

Pode-se perceber que a maioria das pessoas entrevistadas obteve ajuda externa e de terapia para conseguir enfrentar a situação de assédio. Todas conseguiram se livrar da situação, de alguma forma, seja trocando de setor ou saindo da organização. Por outro lado, embora tenham conseguido “resolver” a situação, nenhuma relatou ter recebido uma boa ajuda por parte da organização para tal, ou ter alcançado justiça em relação ao caso. Os casos foram superficialmente resolvidos, como com demissão ou troca de setor. Mesmo nos casos de Elisa e Felipe, que conseguiram resolver a situação, não houve auxílio da organização para uma solução satisfatória. Elisa resolveu através da justiça e Felipe conseguiu a ajuda da organização, porém essa não quis que ele levasse o seu processo contra a chefe adiante e, como ele insistiu, a organização fez de tudo para que ele perdesse o processo.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta dissertação foi investigar a presença e a vivência de assédio no mundo do trabalho. A pesquisa foi qualitativa e analisou como as vítimas vivenciam esta violência. Chegou-se aos participantes através da alegação de algumas pessoas que já tinham sofrido assédio moral e por meio de indicações, tendo-se o cuidado de que não trabalhassem na mesma instituição. Por ser um assunto delicado, não foi fácil encontrar sujeitos dispostos a participar da pesquisa, principalmente quando ainda estavam vinculados à organização em que ocorreu/ ocorre o assédio moral. Cinco participantes indicados não se disponibilizaram para participar das entrevistas.

A pesquisa foi realizada com seis pessoas entrevistadas que foram indicadas e aceitaram participar da pesquisa. As cinco outras possíveis entrevistadas foram contatadas, mas não retornaram as ligações feitas, ou não conseguiram tempo para atender. Como se trata de um tema sensível e a entrevista acaba reavivando alguns fatos que as pessoas contatadas tentavam esquecer ou superar, as entrevistas foram momentos delicados e faltou à pesquisadora a experiência necessária para lidar da melhor forma com alguns imprevistos. O fato de não conseguir interromper o entrevistado de maneira adequada e questionar sobre fatos relatados durante a entrevista prejudicou a riqueza das entrevistas.

Optou-se por apresentar e analisar o material obtido em todas as entrevistas realizadas, sem julgar se de fato se tratou de assédio moral, tendo em vista não se ter acesso a outros testemunhos sobre cada caso, pois todas as entrevistas trouxeram informações relevantes para a pesquisa. Além disso, apesar de algumas pessoas não apresentarem fatos concretos que configurassem assédio *vis-à-vis* o referencial teórico, todos os testemunhos apresentam elementos consistentes com o conceito amplo de assédio moral utilizado por Hirigoyen (2012) e já apresentado aqui (p. 65), pois as situações geraram dano à integridade psíquica dos entrevistados ou degradaram seu ambiente de trabalho.

A pesquisa possibilitou perceber a relevância de se continuar estudando e produzir novos conhecimentos sobre o assédio moral, pois este ainda é um conceito não suficientemente definido, nem reconhecido pela sociedade. Contudo, já é possível perceber uma evolução no que tange à percepção da sociedade frente ao tema, que era desconhecido por muitos e praticado com frequência, sem sequer ser percebido.

A pesquisadora entrou em grupos criados recentemente nas redes sociais, que são utilizados para divulgar informações, trocar experiências e fazer algumas mobilizações coletivas. Deste, participam trabalhadores de empresas públicas de diversas cidades do Brasil. Essas atitudes conjuntas de enfrentamento e de solidariedade entre os assediados podem auxiliar no combate ao assédio moral.

Também é importante que se divulgue mais o que é assédio moral e como ocorre, para que os assediados percebam o que estão passando e consigam enfrentá-lo da melhor forma. De acordo com Hirigoyen (2012), para enfrentar o assédio é fundamental reconhecê-lo.

O assédio moral ocorre por uma combinação de fatores. Algumas condições do ambiente organizacional, como as formas de organização do trabalho e o comportamento organizacional servem de terreno fértil para pessoas com características patológicas que acabam assediando vítimas, as quais não recebem o apoio de colegas ou dos supervisores e tendem a sentir vergonha e culparem-se pelo assédio sofrido. Portanto, é importante que as empresas reconheçam sua responsabilidade em atenuar esse tipo de violência e que divulguem e criem um código de ética para evitar sua ocorrência. Pois o assédio moral também gera grandes prejuízos para as empresas em que ele ocorre. Nessa pesquisa, foi possível perceber que os colegas e a organização ainda estão sendo coniventes com situações de assédio moral. As empresas precisam perceber que tão importante quanto a saúde física dos seus trabalhadores é a saúde mental dos mesmos.

REFERÊNCIAS

ADAMS, A.; BRAY, F.. Holding out against workplace harassment and bullying. **Personnel Management**, v.24, n.10, p. 48-52, out. 1992.

AGUIAR, A.L.S.. **Assédio Moral**: o direito à indenização pelos maus-tratos e humilhações sofridos no ambiente do trabalho. São Paulo: Ed. LTr., 2005.

AQUINO, K.; BYRON, K.. Dominating interpersonal behavior and perceived victimization in groups: Evidence for a curvilinear relationship. **Journal of Management**, 28, pp. 69-87, 2002.

ARAÚJO, A.R. de. **O Assédio Moral Organizacional**. Dissertação (Mestrado em Direito). Faculdade de Direito, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2006. Disponível em: <http://www.sapientia.pucsp.br//tde_busca/arquivo.php?codArquivo=2731>. Acesso em: 10.05.2015

_____. O Assédio Moral Organizacional. In: XIV Encontro Nacional da ABRAPSO. **Anais...** Rio de Janeiro: UERJ, 2007. Disponível em: <<http://dc124.4shared.com/img/Uhuafndr/preview.html>>

ARENAS, M.V.S.. **Assédio Moral e Saúde no Trabalho do Servidor Público do Judiciário**: Implicações psicossociais. Tese (Doutorado em Administração) Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Administração, 2013.

BARDIN, L.. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições Setenta, 2011.

BARRETO, M.. **Violência, saúde e trabalho**: uma jornada de humilhações. São Paulo: EDUC, 2006.

BRASIL. Presidência da República.. **Decreto nº 6.957 de 9 de setembro de 2009**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/decreto/d6957.htm. Acesso em: 10.05.2015.

CHAPPELL, D.; Di MARTINO, V.. **Violence at work**. 3rd Edition. Geneva: International Labour Office, 2006.

CARRION, R. S. M. . Subjetividade e Exclusão Social. In: SOUZA, J.F; SILVA,M.V.O. (Orgs.). **Democracia e Subjetividade**: a produção social de sujeitos democráticos. São Paulo: Conselho Federal de Psicologia, vol. 01, p. 79-87, 2009.

CRESWELL, J.. **Qualitative inquiry and research design**: choosing among five traditions. London: SagePublications, 1997.

DEJOURS,C.. Sofrimento, prazer e trabalho. In: DEJOURS, C. **Conferências Brasileiras**: identidade, reconhecimento e transgressão no trabalho. São Paulo: FGV, 1999, pp.15-33.

_____. **A banalização da injustiça social**. 7ª ed. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas. 2006.

_____. Addendum: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho. In: LANCMAN, S.; SZNELWAR, L.I. (Orgs.) **Christophe Dejours**: da psicopatologia à Psicodinâmica do Trabalho. Brasília: Paralelo 15, 2008.

_____. A carga psíquica do trabalho In: DEJOURS, C.; ABDOUCHELI, E.; JAYET, C. (Orgs.) **Psicodinâmica do Trabalho**: contribuições da Escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho. São Paulo: Atlas, 2009. pp. 21-32.

EBERLE, A.D.; SOBOLL, L.A.P.; CREMASCO, M.V. F.. Compreensões sobre o assédio moral no trabalho a partir da psicodinâmica do trabalho. In: SOBBOL, L.A.P.; GOSDAL, T.C. (orgs.). **Assédio moral interpessoal e organizacional**: um enfoque interdisciplinar. São Paulo: LTr, 2009,pp. 105-135.

EINARSEN, S. **Bullying and harassment at work**: epidemiological and psychosocial aspects. Bergen: Department of Psychosocial Science Faculty of Psychology, University of Bergen, 1996.

_____. The nature and causes of bullying at work. **International Journal of Manpower**. Vol. 20, n ½, p. 16-27, 1999.

_____. The nature, causes and consequences of bullying at work: The Norwegian experience. **Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé**[on line], vol. 7, n.3, 2005. Disponível em:<<http://pistes.revues.org/3156>>. Acesso em : 10.05.2015.

EINARSEN, S. et al.. The concept of bullying at work : The European tradition. In: Einarsen, S. et al.. **Bullying and emotional abuse in the workplace**. International perspectives in research and practice (pp. 3-30).London : Taylor & Francis, 2003.

EISENHARDT, K.M.. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, Mississipi, Mass., vol.14, n.4, pp.532-550, Oct./Dec.1989.

FARIA, J. H. **Economia política do poder**: fundamentos. Curitiba: Juruá, 2004.

FARIA, J.H.; MENEGHETTI, F.K.. A Instituição da Violência nas Relações de Trabalho. In: Encontro Nacional Anpad, 26. Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002.

FERNANDES, D.V.H. ; CARRION, R.S.M.. Assédio Moral no Trabalho: Um Estudo de Suspiros Etnográficos das Relações de Poder nas Organizações. **Revista de Estudos Cabo-Verdianos**. Praia, Cabo Verde, n.2 pp. 119 - 136, 01 dez. 2008.

FERREIRA, H.D.B.. **Assédio Moral nas Relações de Trabalho**. Campinas: Russel Editores, 2004.

FERREIRA, J.B.. **Trabalho, sofrimento e patologias sociais** - Estudo com trabalhadores bancários e anistiados políticos de uma empresa pública. Dissertação (Mestrado em Psicologia). Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília, 2007.

FIORELLI, J.O.. **Psicologia para administradores** – Integrando Teoria e Prática. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

FOUCAULT, M.. **As palavras e as coisas**: uma arqueologia das ciências humanas. São Paulo: Editora Martins Fontes, 1987.

_____. **Vigiar e punir**: nascimento da prisão. 22ª ed. Petrópolis: Vozes, 2000.

FRANÇA, A.C.L.; RODRIGUES, A.L.. **Stress e Trabalho**. Uma abordagem Psicossomática. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

FREITAS, M.E.. Assédio Sexual e Assédio Moral: Faces do Poder Perverso nas Organizações, **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, vol. 41, n. 2, pp. 8-19 Abr./Jun. 2001.

FREITAS, M.E.; HELOANI, R.; BARRETO, M.. **Assédio moral no trabalho**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

GAULEJAC, V.. **La société malade de la gestion**: idéologie, pouvoir managerial et harcèlement social. Paris: Seuil, 2006.

GAULEJAC, V.; TABOADA-LÉONETTI, I.. **La lutte des places**. Marseille/Paris: Hommes et Perspectives/Desclé e de Browuer, 1994.

GIL-MONTE, P.R.. **El Síndrome de Quemarse por el Trabajo** (Burnout). Una Enfermedad Laboral en la Sociedad del Bienestar. Madri: Pirâmide, 2005.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, pp. 20-29, maio/jun. 1995.

GOFFMAN, E.. **Estigma**: Notas sobre a Manipulação da identidade Deteriorada. 2006.

GONÇALVES JÚNIOR, M.. Lei Municipal nº 13.288/02: assédio moral, aplicação subsidiária ao direito do trabalho. **Revista LTr**: Suplemento Trabalhista. São Paulo, pp. 501-502. vol. 39. n.110, 2003.

GRISCI, C.L.I.; BESSI, V.G.. Modos de trabalhar e de ser na reestruturação bancária. **Sociologias**, vol. 6, n. 12, pp. 160-200, jul/dez 2004.

GUEDES, M.N.. **Terror psicológico no trabalho**. São Paulo: LTR, 2008.

GUGLIELMI, R.S., TATROW, K.. Occupational stress, burnout, and health in teachers: a methodological and theoretical analysis. **Review of Educational Research**, vol. 68, n.1, pp. 68-69, 1998.

HABERMAS, J. **O discurso filosófico da modernidade**: doze lições. São Paulo: Martins Fontes, 2000.

HELOANI, J.R.. **Gestão e organização no capitalismo globalizado** : história da manipulação psicológica no mundo do trabalho. São Paulo : Atlas, 2003.

_____. Contribuições da Psicologia do Trabalho em casos de assédio moral. In: SOBOLL, L. A.(org.). **Violência psicológica no trabalho e assédio moral**: pesquisas brasileiras. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008.

HIRIGOYEN, M.F.. **Mal estar no trabalho**: redefinindo o assédio moral. 2a ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2010.

_____. **Assédio Moral no Trabalho**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

JBEILI, C.. Síndrome de Burnout: Identificação, tratamento e prevenção. **Cartilha informativa de prevenção à Síndrome de burnout em professores**. Rio de Janeiro: SinproRio, 2008.

KRUG, E.G. et al. **Relatório Mundial sobre violência e saúde**. Genebra: World Health Organization, 2002.

LAVILLE, C.; DIONNE, J.. **A construção do saber**: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Belo Horizonte: UFMG, 1999.

LEITER, M. P.. Doping Patterns as Predictors of Burnout: The Function of Control and Escapist Doping Patterns. **Journal of Organizational Behavior**, vol. 12, pp. 123-144, 1991.

LÉVY, A.. Violência, mudança e desconstrução. In: ARAÚJO, J.N.; CARRETEIRO. T.C. (Org.). **Cenários sociais e abordagem clínica**. São Paulo: Fumec, 2001, pp. 75-89.

LEYMANN, H.. Mobbing and psychological terror at workplaces. **Violence and Victims**, vol. 5, n. 2, pp. 119-26, 1990.

_____. The definition of mobbing at workplaces. **The mobbing Encyclopaedia**, 1996. Disponível em: <<http://www.leymann.se/English/12100E>>. Acesso em: 10.05.2015.

LIPP, M.E.N. (org). **Stress e o Turbilhão da Raiva**. 1ª Edição, São Paulo: Casa do Psicólogo, 2005.

MASLACH, C.; SCHAUFELI, W.B.; LEITER, M.P.. Job Burnout. **Annual Review Psychology**, vol. 52, pp. 397-422, 2001.

MENCHÓN, E.. El riesgo psicosocial. Qué es y cómo se previene. **Prevención**, vol.151, pp. 7-16, 2000.

MILES, M.B.; HUBERMAN, A.M.. **Qualitative data analysis**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994.

MINAYO, M.C.S. et al.. **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. 23ª ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2004.

MOLON, R.C.. **Assédio moral no ambiente de trabalho e a responsabilidade civil: empregado e empregador** [online] BuscaLegis.ccj.ufsc.br. Disponível em : <http://egov.ufsc.br/portal/sites/default/files/anexos/9352-9351-1-PB.pdf>. Acesso em 10.05.2015.

MOURA, M.A. de. **Assédio moral**. 2002. Disponível em: <<http://www.ismabrasil.com.br>>.

OMS - Organización Mundial de la Salud. **Sensibilizando Sobre el Acoso Psicológico en el Trabajo**. Serie Protección de la Salud de los Trabajadores. N.04. Ginebra, 2004.

ORLANDI, E.P.. **Análise do discurso: princípios e procedimentos**. 3ª ed. Campinas: Pontes, 2001.

PERIMAKI-DIETRICH, R. Violence at the workplace. **Tutb Newsletter**. OIT, 19 set. 2002, pp. 19-20.

PINES, A.; KRAFY, D.. Coping with Burnout. In: JONES, J.(org.) **The Burnout Syndrome**. Parkridge, IL: London House Press, 1981.

PIÑUEL Y ZABALA, I.. **Mobbing: Como sobreviver ao assédio psicológico no trabalho**. São Paulo: Edições Loyola, 2003.

REBOUÇAS, A.J.A.. Gestão Injuriosa. **Boletim da Saúde: Saúde do Trabalhador Bancário**. Porto Alegre: Escola de Saúde Pública/RS, vol. 20, n.1. pp. 182-185, jan/jun, 2006. Disponível em: <http://bvsmms.saude.gov.br/bvs/periodicos/boletim_saude_v20n1.pdf>.

REINHOLD, H.. O Burnout. In: LIPP, M.N.(org), **O stress do professor**. 2ª ed. Campinas, SP: Papirus, 2003. pp 63-80 .

SCIALPI, D.. Violencias en la Administración Pública: Casos y Miradas para pensar la Administración Pública Nacional como ámbito laboral. **Revista de Administração Pública - RAP**, São Paulo, vol. 35, n. 6, nov./dez. 2001.

SILVA, E.S.. **Trabalho e desgaste mental: o direito de ser dono de si mesmo**. São Paulo: Cortez, 2011.

SIQUEIRA, M.V.S.; SIMÕES, J.T.. Violência Moral e Pessoas com Deficiência: Constrangimentos e humilhações no ambiente de trabalho. In: CARVALHO-FREITAS, M.N; MARQUES,A.L. (org.) **Trabalho e pessoas com deficiência: Pesquisas, Práticas e Instrumentos de Diagnostico**. Curitiba: Ed. Juruá, 2008.

SOARES, L.Q.. **Assédio Moral no Trabalho e Interações Psicoprofissionais**: ou você interage do jeito deles ou vai ser humilhado até não agüentar mais. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2006.

SOBOLL, L.A.P.. **Violência psicológica e assédio moral no trabalho bancário**. Tese (Doutorado em Medicina Preventiva). Faculdade de Medicina. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

_____. **Assédio Moral/ Organizacional**: uma análise da organização do trabalho. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008.

SOBOLL, L.A.P. et al.. Situações distintas do assédio moral. In: SOBOLL, L.A.P.; GOSDAL, T.C. **Assédio Moral Interpessoal e Organizacional**: um enfoque interdisciplinar. São Paulo: Ed. LTR, 2009.

SOBOLL, L.A.P.; GOSDAL, T.C.. **Assédio Moral Interpessoal e Organizacional**: um enfoque interdisciplinar. São Paulo: Ed. LTR, 2009.

STAKE, R.E.. **The art of case study research**. Thousand Oaks, CA.: Sage, 1995.

_____. The case study method in social inquiry. In: DENZIN, N.K.; LINCOLN, Y.S. **The American Tradition in qualitative research**. Vol. II. Thousand Oaks, California: SagePublications, 2001.

VEJA. **É assédio moral?** Seção Guia Trabalho. São Paulo: Editora Abril. Edição 2.362, de 26 de fevereiro de 2014, pp. 106–108

YIN, R. K.. **Case Study Research, Design and Methods**, 3rd ed. Newbury Park: SagePublications, 2002.

_____. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

Sítios de Internet visitados:

ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO – chega de humilhação!. **O que é assédio moral ?** Disponível em: <<http://www.assediomoral.org/spip.php?article1>>

ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO – chega de humilhação!. **Questionário sobre assédio moral**. Disponível em: <<http://www.assediomoral.org/spip.php?article296>>

CONTÁBEIS – o portal da profissão contábil. Pesquisa mostra que bons profissionais sofrem bullying por parte dos colegas. **Notícias**. 15/04/2014. Disponível em : <<http://www.contabeis.com.br/noticias/16659/pesquisa-mostra-que-bons-profissionais-sofrem-bullying-por-parte-dos-colegas/>>

FOLHA DE SÃO PAULO. Crescem no Brasil ações na justiça contra o assédio moral coletivo. **Empregos e Carreiras**. 23/02/2014. Disponível em: <<http://www.folha.com.br/no1416120>>

SENADO FEDERAL. Assédio moral pode ser enquadrado como improbidade administrativa. **Notícias**. 05/11/2014. Disponível em: <<http://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2014/11/05/assedio-moral-pode-ser-enquadrado-como-improbidade-administrativa>>

APÊNDICE A – ROTEIRO PARA ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

- 1- Você já se sentiu injustiçado no trabalho? Descreva a situação
- 2- Na sua opinião, o que deu origem ao fato?
- 3- O mesmo fato, ou fatos semelhantes se repetiram? Como? Ocorreu de uma mesma pessoa estar envolvida em mais de uma dessas situações? Explique. Com que frequência?
- 4- Na sua opinião, todas as pessoas são tratadas do mesmo modo em seu ambiente de trabalho? (Caso o respondente aponte diferenças, solicitar que exemplifique)
- 5- Você já sentiu algum tipo de rejeição no ambiente de trabalho? Em caso afirmativo, quem foram as pessoas envolvidas? Qual a função dessas pessoas na Organização? Ao que você atribui esse fato? E, com que frequência ele ocorre/ocorreu?
- 6- Na sua opinião, seus colegas de trabalho perceberam o que estava acontecendo? Qual a reação deles? Alguém lhe ofereceu ajuda?
- 7- Você tomou alguma medida diante dessa situação? Qual?
- 8- A quem você comunicou o fato?
- 9- Qual a reação e a atitude da(s) pessoa(s) informadas?
- 10- Na sua opinião, após você informar: a situação melhorou? Piorou? Continuou igual? O que ocorreu?
- 11- Você tem por hábito registrar quando acontecem situações nas quais se sente injustiçado? O que exatamente, você registra?
- 12- Você já presenciou alguma situação de assédio a um colega no ambiente de trabalho? Descreva a situação. O que provocou a situação? Quem participou? Qual a sua reação?
- 13- Nos últimos tempos, você observa alguma mudança em seus hábitos (comer, dormir) , humor (alegria, tristeza), disposição para o trabalho? Mudanças no seu corpo?
- 14- O quemais você gostaria de acrescentar?

ANEXO I – MBI

MaslachBurnoutInventory (MBI)					
EXAUSTÃO EMOCIONAL	1	2	3	4	5
Sinto-me emocionalmente decepcionado com meu trabalho					
Quando termina minha jornada de trabalho, sinto-me esgotado					
Quando me levanto pela manhã e enfrento outra jornada de trabalho, sinto-me cansado					
Sinto que trabalhar todo o dia com pessoas me cansa					
Sinto que meu trabalho está me desgastando					
Sinto-me frustrado com meu trabalho					
Sinto que estou trabalhando demais					
Sinto que trabalhar em contato direto com as pessoas me estressa					
Sinto como se estivesse no limite de minhas possibilidades					
DESPERSONALIZAÇÃO					
Sinto que estou tratando algumas pessoas de meu trabalho como se fossem objetos impessoais					
Sinto que me tornei mais duro com as pessoas desde que comecei esse trabalho					
Preocupo-me se esse trabalho está me enrijecendo emocionalmente					
Sinto que realmente não importa o que ocorra com as pessoas as quais tenho que atender profissionalmente					
Parece-me que os receptores de meu trabalho culpam-me por alguns de seus problemas					
DIMINUIÇÃO DA REALIZAÇÃO PESSOAL NO TRABALHO					
Sinto que posso entender facilmente as pessoas que tenho que atender					
Sinto que trato com muita eficiência os problemas das pessoas as quais tenho que atender					
Sinto que estou exercendo influencia positiva na vida das pessoas que tenho que atender					
Sinto-me vigoroso em meu trabalho					
Sinto que posso criar um clima agradável em meu trabalho					
Sinto-me estimulado depois de haver trabalhado diretamente com quem tenho que atender					
Creio que consigo coisas valiosas nesse trabalho					
No meu trabalho, eu manejo os problemas emocionais com muita calma					

ANEXO II - LISTA DE ATITUDES HOSTIS

1) Deterioração proposital das condições de trabalho

Retirar a autonomia da vítima

Não lhe transmitir mais as informações úteis para a realização de tarefas

Contestar sistematicamente todas as suas decisões

Criticar seu trabalho de forma injusta ou exagerada

Privá-lo do acesso aos instrumentos de trabalho: telefone, fax, computador...

Retirar o trabalho que normalmente lhe compete

Dar-lhe permanentemente novas tarefas

Atribuir-lhe proposital e sistematicamente tarefas inferiores às suas competências

Atribuir-lhe proposital e sistematicamente tarefas superiores às suas competências

Pressioná-la para que não faça valer seus direitos (ferias, horários, prêmios)

Agir de modo a impedir que obtenha promoção

Atribuir à vítima, contra a vontade dela, trabalhos perigosos

Atribuir à vítima tarefas incompatíveis com sua saúde

Causar danos em seu local de trabalho

Dar-lhe deliberadamente instruções impossíveis de executar

Não levar em conta recomendações de ordem médica indicadas pelo médico do trabalho

Induzir a vítima ao erro

2) Isolamento e recusa de comunicação

A vítima é interrompida constantemente

Superiores hierárquicos ou colegas não dialogam com a vítima

A comunicação com ela é unicamente por escrito

Recusa-se todo o contato com ela, mesmo o visual

É posta separada dos outros

Ignoram sua presença, dirigindo-se apenas aos outros

Proíbem o colega de lhe falar

Já não deixam falar com ninguém

A direção recusa qualquer pedido de entrevista

3) Atentado contra a dignidade

Utilizam insinuações desdenhosas para qualifica-la
Fazem gestos de desprezo diante dela (suspiros, olhares desdenhosos, levantar de ombros)
É desacreditada diante de colegas, superiores ou subordinados
Espalham rumores a seu respeito
Atribuem-lhe problemas psicológicos (dizem que é doente mental)
Zombam de suas deficiências físicas ou de seu aspecto físico; é imitada ou caricaturada
Criticam sua vida privada
Zombam de sua origem ou nacionalidade
Implicam com suas crenças religiosas ou convicções políticas
Atribuem-lhe tarefas humilhantes
É injuriada com termos obscenos ou degradantes

4) Violência verbal, física e sexual

Ameaças de violência física
Agridem-na fisicamente, mesmo que de leve; é empurrada, fecham-lhe a porta
Falam com ela aos gritos
Invadem sua vida privada com ligações telefônicas ou cartas
Seguem-na pelas ruas, é espionada diante do domicílio
Fazem estragos em seu automóvel
É assediada ou agredida sexualmente (gestos ou propostas)
Não levam em conta seus problemas de saúde

Fonte Hirigoyen (2010)