



**Suzana da Rosa Tolfo**

Atualmente é professora associada do Departamento de Psicologia da UFSC. Possui graduação em Psicologia pela Universidade Federal de Santa Catarina (1985), mestrado em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina (1991) e doutorado em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (2000).



**Renato Tocchetto de Oliveira**

Possui graduação em Administração (1988) e mestrado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (1996). Atualmente é responsável pela coordenação do convênio de pesquisa entre a UFSC/SRTE (Superintendência Regional do Trabalho no Estado de Santa Catarina). Dedicar-se a construção de um Modelo Preventivo para as Questões psicossociais do trabalho.

O presente livro procura demonstrar a ampla gama de variáveis que devem necessariamente serem consideradas no caso do assédio moral no trabalho como: informações, relacionamento com colegas e chefias, as prescrições e padrões de trabalho pessoal, o clima ético e de concorrência/cooperação, treinamento e capacitação, práticas de lideranças bem como das normas informais dos grupos que compõe a organização.

Trata-se, portanto de uma análise ampla e fadada a uma certa superficialidade, pois com certeza cada um dos pontos tratados em seu escopo mais completo demandaria compêndios extensos. A superficialidade relativa, no entanto, não invalida a obra uma vez que possibilitará um melhor entendimento da situação de trabalho e uma intervenção futura com melhor qualidade e segurança.

Como resultado será fornecido indicações frente as possíveis falhas de programas no que tange aos aspectos psicossociais do trabalho ligados ao assédio moral no trabalho.

Desejamos a todos uma excelente leitura para compreender mais a respeito do fenômeno contribuindo para prevenir e combater o assédio moral no trabalho e por consequência para as organizações obterem melhores resultados quanto à diminuição do absenteísmo, rotatividade, insatisfação, acidentes de trabalho, e melhoria na produtividade e para os trabalhadores avanços em sua qualidade de vida, saúde e bem-estar.



FÓRUM SAÚDE E SEGURANÇA DO TRABALHADOR NO ESTADO DE SANTA CATARINA

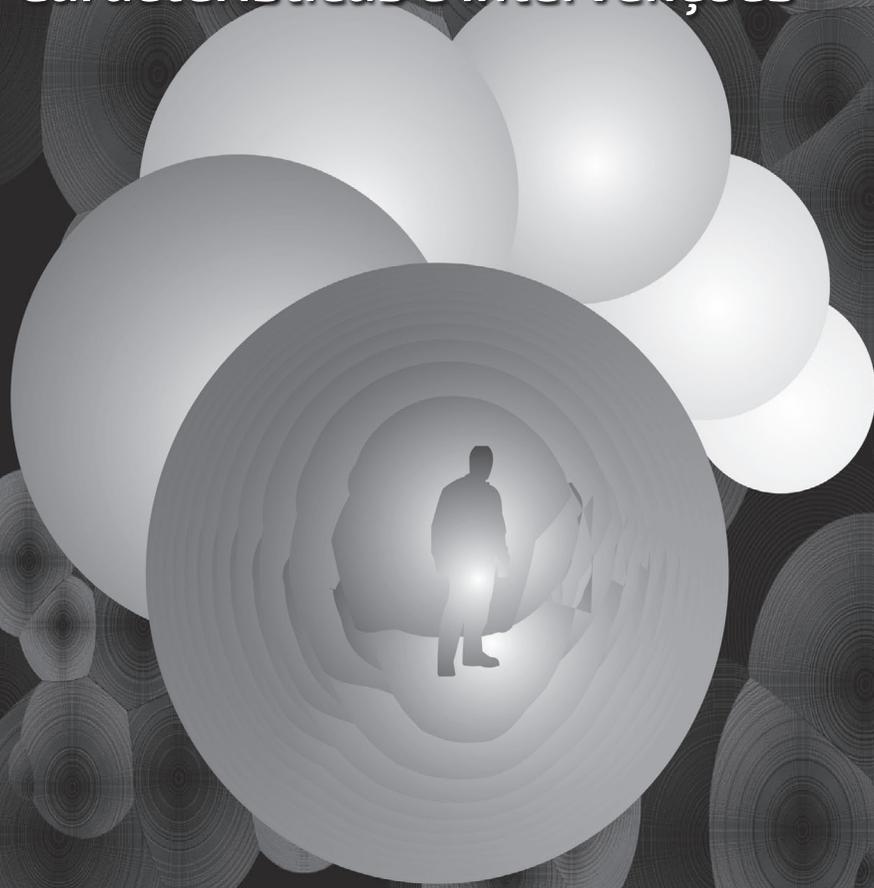


**Assédio Moral no Trabalho**

Organizadores  
Suzana da Rosa Tolfo  
Renato Tocchetto de Oliveira

# Assédio Moral no Trabalho

## Características e intervenções



Organizadores

*Suzana da Rosa Tolfo  
Renato Tocchetto de Oliveira*

O assédio Moral no Trabalho é um fenômeno social que tem se imposto na prática empresarial e jurídica, pois é um fenômeno multicausal que tem provocado inúmeros transtornos aos trabalhadores, aos processos produtivos e aos órgãos públicos vinculados ao problema.

Tais consequências funestas são muitas vezes negligenciadas por agente públicos e empresários por não entenderem a profundidade que as pequenas agressões continuadas e frequentes têm na psique dos indivíduos, a deterioração causada nas relações interpessoais e desmotivação nos locais de trabalho, além do medo e insegurança que gera nas testemunhas.

Durante o III Seminário Catarinense de Prevenção ao assédio Moral no Trabalho discutiu-se este tema fornecendo a oportunidade de elaboração deste livro.

Portanto, esta obra procura contribuir para o conhecimento das variáveis que afetam as ações e decisões referentes ao Assédio Moral no Trabalho, contribuindo para melhorar a qualidade de vida dos trabalhadores.

Organizadores

*Suzana da Rosa Tolfo*  
*Renato Tocchetto de Oliveira*

# **Assédio Moral no Trabalho**

## **Características e intervenções**



**Florianópolis**  
**2015**

Copyright 2015: 1ª edição. Todos os direitos reservados. Nenhuma parte deste material poderá ser reproduzida, transmitida ou gravada, por qualquer meio eletrônico, por fotocópia e outros, sem a prévia autorização, por escrito, dos organizadores.

**Organizadores:** Suzana da Rosa Tolfo e Renato Tocchetto de Oliveira

**Capa:** Renato Tocchetto de Oliveira

**Diagramação:** Victor Emmanuel Carlson

**Revisão:** Lu Coelho

---

#### Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

---

A844 Assédio moral no trabalho : características e intervenções / organizadores Suzana da Rosa Tolfo e Renato Tocchetto de Oliveira.– Florianópolis, SC: Lagoa, 2015.  
280 p. ; 15 cm.

Inclui bibliografia.  
ISBN 978-85-5577-001-2

1. Assédio moral no trabalho. I. Tolfo, Suzana da Rosa.  
II. Oliveira, Renato Tocchetto de.

CDU 347.426.4:349.2

CDD 344.01133

---

(Bibliotecária responsável: Sabrina Leal Araujo – CRB 10/1507)



Rua das Cerejeiras, 103 – Carvoeira  
88040-510 Florianópolis/SC  
Fones (48) 3025 4236 e 9960 2311  
[www.lagoaeditora.com.br](http://www.lagoaeditora.com.br)  
[victor@lagoaeditora.com.br](mailto:victor@lagoaeditora.com.br)

### *Agradecimento*

*Este livro foi publicado com recursos oriundos da Ação Civil Pública 06530-2007-026-12-00-3, da 3ª Vara do Trabalho de Florianópolis, em que figura como REQUERENTE o Ministério Público do Trabalho e REQUERIDO(A) Microlins Brasil Ltda. e outros (12).*

**Conselho Editorial:**

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Aniele Fischer Brand

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Fernanda Ax Wilhelm

Prof. Dr. Fernando Gastal de Castro

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Magda M. Madalozzo

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Regina Marcia Brolesi de Souza

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Silvia Patricia Cavalheiro Andrade

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Tais Ferraz

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Tânia Regina Raitz

*Reconhecimento*

*À Assessora de Comunicação do MPT  
Maria de Fátima Reis pelo trabalho voluntário  
competente e pela preocupação com nossos  
trabalhadores demonstrando sua qualidade  
de caráter e forte disposição por melhorar a  
qualidade de vida das pessoas.*

*À Procuradora do Trabalho Dra. Quézia  
de Araújo Duarte por financiar esta obra e  
por sua incansável e importante atuação pelos  
trabalhadores do estado de Santa Catarina.*



## **9 Apresentação**

Parte 1 Fundamentos e Considerações Iniciais

## **17 Capítulo 1**

**Propostas de um modelo de ciclo básico do Assédio Moral no Trabalho sua sustentação teórica e uma breve descrição da atuação da Superintendência Regional do Trabalho em Santa Catarina**

*Renato Tocchetto de Oliveira*

## **53 Capítulo 2**

**Trabalhadores “transformers” e flexibilização.  
Onde entra o assédio moral?**

*Roberto Heloani e Margarida Barreto*

## **69 Capítulo 3**

**A cultura e a ética organizacional frente ao assédio moral no trabalho**

*Maria Esther Souza Baibich e Marilda Contessa Lisboa*

## **95 Capítulo 4**

**Aprendizados positivos por meio do enfrentamento ao Assédio Moral no Trabalho: mito ou realidade?**

*Narbal Silva e Cristiane Budde*

## **125 Capítulo 5**

**Direitos humanos e assédio moral**

*Susan Mara Zilli*

Parte 2 Intervenções

**141 Capítulo 6**

**Assédio moral no trabalho: identificando possibilidades de intervenção**

*Profa. Dra. Suzana da Rosa Tolfo, MSc. Thiago Soares Nunes e Ana Carla Fabro*

**169 Capítulo 7**

**Caracterização de Assédio Moral no Trabalho: estratégias utilizadas por chefias**

*Ma. Cinara Invitti Lemos e Dra. Suzana da Rosa Tolfo*

**197 Capítulo 8**

**Prática extensionistas de prevenção e combate ao Assédio Moral no Trabalho: da informação à ação**

*Thiago Soares Nunes, MSc., Joana Soares Cugnier, MSc., Suzana da Rosa Tolfo, Dr<sup>a</sup>., Renato Tocchetto de Oliveira, MSc. e Fabiane Silveira Martins, Dr<sup>a</sup>.*

Parte 3 Relato

**223 Capítulo 9**

**Assédio Moral, trabalho e sofrimento: um olhar ético**

*Cleber Rodrigues de Paula*

Parte 4 Considerações Finais

**251 Capítulo 10**

**Considerações finais**

*Suzana da Rosa Tolfo e Renato Tochetto de Oliveira*

**267 Sobre os organizadores**

**269 Sobre os autores**

## Apresentação

Esta publicação surgiu de uma parceria entre a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), a Superintendência Regional do Trabalho e Emprego no Estado de Santa Catarina (SRTE/SC) e o Fórum Saúde e Segurança do Trabalhador (FSST/SC) em decorrência da terceira edição do Seminário Catarinense de Prevenção ao Assédio Moral no Trabalho.

O FSST/SC é um colegiado de vigilância, promoção, prevenção e proteção ao meio ambiente do trabalho, constituindo-se numa instância para debate, recebimento de denúncias, encaminhamento de providências e outras medidas para melhoria das condições de trabalho, sendo formado por um grande número de representações de trabalhadores, empregadores e instituições públicas e privadas.

O I Seminário Catarinense de Prevenção ao Assédio Moral no Trabalho caracterizou-se pela atuação conjunta da UFSC, da Universidade do Sul de Santa Catarina e da SRTE/SC com o objetivo de divulgar as atividades que surgiram da necessidade da construção de conhecimento, de pesquisas e da divulgação de medidas preventivas à ocorrência do assédio moral no trabalho, objetivando contribuir com a melhoria da saúde da população trabalhadora. Em razão da necessidade de propugnar pela saúde e segurança dos trabalhadores, foi constituído o grupo de estudos e ações no FSST/SC intitulado “Grupo de Estudos e Ações de

Prevenção ao Assédio Moral no Trabalho” com a participação das seguintes entidades: UFSC, SRTE/SC, MPT/SC, CUT/SC, MMTU/SC, ACEST, FIESC/SC, SESI/SC e Fundacentro/SC.

Em seu primeiro ano de atuação o grupo realizou o II Seminário Catarinense de Prevenção ao Assédio Moral no Trabalho. Seus membros elaboraram cartilha sobre o tema, em ações conjuntas entre a SRTE/SC e a UFSC, realizaram diversas pesquisas acadêmicas que resultaram em publicação de artigos e capítulos em obras bibliográficas.

Estabeleceu-se a atuação do grupo de pesquisa na UFSC coordenado pela professora doutora Suzana da Rosa Tolfo, do Departamento de Psicologia, e subcoordenadora do Núcleo de Estudos do Trabalho e Constituição do Sujeito (NETCOS/UFSC), junto ao grupo vinculado ao FSST/SC pelo administrador MSc Renato Tocchetto de Oliveira, da SRTE/SC.

Realizou-se então o III Seminário Catarinense de Prevenção ao Assédio Moral no Trabalho, reunindo profissionais que debateram o tema em seus diversos aspectos – o jurídico, o preventivo, as intervenções, a atuação de sindicatos e com relatos de trabalhadores.

Assim surgiu a elaboração deste volume, que versa basicamente sobre o tema do assédio moral no trabalho, suas características e formas de intervenção.

A ocorrência mais comum do assédio moral no trabalho é sem dúvida aquela que se direciona da chefia para o subordinado, constatação esta que consta do capítulo **“Ocorrências de assédio moral no trabalho: estratégias utilizadas por chefias”**, em que as autoras demonstram que a deterioração do ambiente de trabalho é predominante em função das exigências descabidas e exageradas dos superiores hierárquicos, evidenciando a necessidade de apresentar uma lista com as estratégias de

assédio moral aos trabalhadores para que identifiquem quais situações eles vivenciam no ambiente de trabalho, considerando seu desconhecimento sobre o tema.

Em “**Manipulação da subjetividade e trabalhadores transformers**” os autores ressaltam a manipulação da subjetividade da classe trabalhadora pela classe dominante, destacando a importância da expropriação da capacidade intelectual e emocional do trabalhador, comparando-a ao que ocorreu com a capacidade física e motora na era anterior à do pós-fordismo e da produção flexível e sua visão de irrazoabilidade desta forma de organização do trabalho que produz alienação, estranhamento e até adoecimento.

A abordagem explicitada no texto “**Direitos humanos e assédio moral**” afirma a dignidade humana como o fim material dos direitos humanos. A prática de assédio moral fundamenta a violação de direitos humanos e o princípio da dignidade humana. O combate às práticas do assédio moral contribui para efetivar as garantias dos(as) trabalhadores(as), no que se refere ao direito à vida digna, direito à saúde, direito a um ambiente de trabalho seguro e das liberdades fundamentais.

O capítulo intitulado “**Proposta de um modelo de ciclo básico do assédio moral no trabalho, sua sustentação teórica e uma breve descrição da atuação da Superintendência Regional do Trabalho em Santa Catarina**” propõe, com base na literatura e experiência pessoal do autor, um modelo de ciclo para o assédio moral no trabalho, consubstanciando-o com uma revisão de literatura consistente, expõe rapidamente modelos de intervenção e faz uma breve descrição da atuação da SRTE.

O texto “**Aprendizados positivos por meio do enfrentamento ao assédio moral no trabalho: mito ou realidade?**” provoca o leitor a pensar em questões como as possibilidades

de desenvolver aprendizados positivos mesmo em condições materiais e psicossociais precárias à existência humana no trabalho.

O capítulo **“A cultura e a ética organizacional frente ao assédio moral no trabalho”** ressalta a importância de formalizar a construção de um espaço de trabalho agradável onde os trabalhadores possam viver identificados com a sua atividade, seguros, felizes e saudáveis.

**“Assédio moral no trabalho: identificando possibilidades de intervenção”** relata resultados de pesquisa documental que identificou na literatura citações mais frequentes para o diagnóstico do assédio: avaliar os riscos psicossociais, refletir sobre a forma de organização de trabalho e seus métodos de gestão de pessoal, refletir acerca das práticas organizacionais e da cultura organizacional, averiguando possibilidades de mudanças, e realizar pesquisas com os funcionários.

O capítulo intitulado **“Práticas extensionistas de prevenção e combate ao assédio moral no trabalho: da informação à ação”** relata ações de prevenção e combate ao assédio moral no trabalho de um grupo de docentes e profissionais do Departamento de Psicologia e de Administração da UFSC e do Ministério do Trabalho e do Emprego/SC para combater a falta de compreensão sobre o tema.

Finalmente, em **“Assédio moral, trabalho e sofrimento – um olhar ético”** o autor apresenta um testemunho sobre sua vivência de assédio moral no trabalho.

Ressalta-se que os acometimentos de males psicológicos decorrentes do trabalho já são a segunda causa de afastamento do trabalho, como apresentado nos dados do INSS. São notórios os problemas enfrentados na linha de frente dos operadores do direito em tentar garantir a saúde dos trabalhadores diante deste fenômeno.

## Características e intervenções

O fato é que a dificuldade em materializar as provas necessárias à efetiva reparação dos danos causados propicia um certo entendimento de impunidade, ao mesmo tempo que falhas nas ações preventivas dos órgãos públicos de proteção causadas pela impossibilidade de enquadramento na norma legal das ações de assédio moral que se caracterizam no mais das vezes por serem sutis e difíceis de constatar. Há ainda, a impossibilidade legal de exigir que os empresários realizem ações de prevenção e controle.

Assim, esperamos que os leitores deste livro encontrem informações úteis para fazer frente a este tema tão atual e instigante que tem vitimado nossos trabalhadores e preocupado empresários e administradores do setor público.

Esta obra contou com o financiamento do Ministério Público do Trabalho, por meio da atuação da procuradora do Trabalho, doutora Quézia de Araújo Duarte, a quem agradecemos por sua atuação sempre muito relevante e engajada na busca da saúde e segurança dos trabalhadores.

A todos uma excelente leitura

*Acir Alfredo Hack*  
*Procurador do Trabalho*

*Renato Tocchetto de Oliveira*  
*Pesquisador UFSC/MTE*



Parte 1

# **Fundamentos e Considerações Iniciais**



## Capítulo 1

# **Propostas de um modelo de ciclo básico do Assédio Moral no Trabalho sua sustentação teórica e uma breve descrição da atuação da Superintendência Regional do Trabalho em Santa Catarina**

*Renato Tocchetto de Oliveira*

### **Introdução**

O objetivo deste texto é propor um modelo de ciclo básico do fenômeno do assédio moral no trabalho, propiciando uma análise que demonstra as inter-relações das variáveis fundamentais que o compõem, permitindo uma compreensão ampla e demonstrando sua consistência teórica por meio de uma profunda revisão da literatura. Tal proposta tem por fim propiciar embasamento para intervenções e medidas preventivas, uma vez que a atuação nas bases sociais e individuais do fenômeno pode evitá-lo ou mitigá-lo.

O ciclo pernicioso formado pelas relações de desequilíbrio de poder pode produzir consequências desastrosas aos indivíduos e muito deletérias aos ambientes de trabalho. Deve-se considerar ainda as importantes implicações em termos de despesas no setor

público tanto no âmbito da saúde pública quanto no dos seguros sociais e das ações judiciais.

A Superintendência Regional do Trabalho e Emprego no Estado de Santa Catarina (SRTE/SC), considerando a importância do tema tanto para os trabalhadores e empregadores quanto para os serviços públicos, enquanto o autor foi responsável pela comissão que tratava das agressões oriundas da discriminação no trabalho, optou por atuar nas variáveis sociais do fenômeno, induzindo as empresas a adotarem práticas que inibem o surgimento ou o prosseguimento das estratégias do assédio moral no trabalho.

Como ficará claro na revisão da bibliografia, o fenômeno é basicamente sustentado por uma cultura propícia ao seu surgimento, e a atuação para a mudança das chamadas normas sociais é crucial para a prevenção ou intervenção de sucesso, uma vez que propicia uma alteração das relações de poder insalubres por outras mais construtivas e saudáveis.

A negociação no caso da atuação da SRTE/SC é uma imposição ante as limitações por parte da fiscalização do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) para o enquadramento legal e de firmar a convicção sobre o ato ilícito, e, portanto, uma solução de difícil execução, uma vez que se busca o consenso através da persuasão das partes considerando os interesses próprios de cada organização e empregado. Ressalte-se por oportuno que não existe obrigatoriedade legal para que as empresas adotem medidas preventivas ou mitigadoras no que diz respeito ao assédio moral no trabalho. Então se utiliza o arcabouço jurídico genérico de tutela aos direitos de personalidade, como colocado adiante na revisão de literatura.

Por outro lado, para enfrentar as variáveis individuais foi buscado apoio junto à Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), firmando um termo de cooperação técnica e a constitui-

ção de um grupo de atendimento às vítimas, intitulado “Vivências”, como parte das atividades discentes do curso de Psicologia, que não será tratado neste texto por ser tema de abordagem em outros capítulos da obra referentes à intervenção.

### **Modelo Proposto de Ciclo Básico do Assédio Moral no Trabalho**

A descrição do ciclo básico do assédio moral no trabalho passa por definir seus componentes elementares, detalhá-los e demonstrar as relações existentes entre eles. Tal análise evidentemente incorpora uma gama diversa e heterogênea de variáveis inter-relacionadas tanto sociais quanto psicológicas, demonstrando inequivocamente a multidisciplinaridade do processo.

Este fenômeno social que promove severos danos psicológicos tem sido debatido exaustivamente no Brasil na última década, determinando a ação dos garantidores dos direitos civis especialmente ligados à esfera trabalhista. Assim, por ser comum e ter repercussões importantes econômicas, sociais e individuais, o Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), o Ministério Público do Trabalho (MPT) e a Justiça do Trabalho têm enfrentado inúmeras denúncias e têm tido de tratá-las em suas áreas de atuação. No caso específico do MTE há possibilidade de uma negociação na tentativa de resolução de conflito e promoção de ações empresariais que permitam um ambiente de trabalho mais salubre quanto às inter-relações pessoais e de combate à existência de políticas organizacionais nocivas.

A descrição das variáveis nos permitirá visualizar o fenômeno, dando-lhe uma estrutura lógica e uma base consistente para intervenções, mitigação ou mesmo a eliminação de sua incidência. Dentre as tantas definições necessárias é oportuno iniciar por seu viés social, sendo fundamentais as chamadas normas de grupo.

É intuitivo o fato de que nos adaptamos às influências oriundas de outras pessoas em nosso redor e traços de conduta são especialmente visíveis em situações emergenciais, em que tendemos a seguir os outros sem muita consideração sobre a pertinência ou não de nossas ações. Em caso de um incêndio, por exemplo, se observarmos pessoas correndo em uma direção, as seguiremos instintivamente. Quem nunca observou adolescentes barulhentos em um ambiente formal diante de olhares de reprovação adotar o mesmo padrão de comportamento exigido no ambiente?

Assim, Cialdini e Trost (1988) afirmam: *“Através do processo de influência nós geramos e controlamos mudanças no mundo social. Como muitas coisas este processo pode ser bem ou mal manejado”*. Manejar bem ou mal este processo no mundo do trabalho tem importância especial diante do seu significado e impacto na identidade do indivíduo. É notório que nos autorreferimos através de nossa profissão – assim, sou um administrador professor e coordenador de projetos, e alguém se apresentará como padeiro, carpinteiro, tanoeiro ou vitivinicultor, como meu tio orgulhosamente se apresentava.

Estes autores sugerem que há dois padrões de normas que influenciam nosso comportamento – as normas descritivas e as injuntivas – e que se manifestam, motivando-nos através de fontes distintas. Logo podemos afirmar que as normas descritivas são aquelas que se referem ao que é comumente realizado em uma determinada situação, informam ao indivíduo o curso de ação que é mais efetivo ou adaptativo no caso específico. Por outro lado, as normas injuntivas informam o que é mais aprovado ou reprovado dentro de determinada cultura e tendem a motivar o comportamento através de recompensas ou punições correspondentes ao comportamento demonstrado.

Diante disso, podemos afirmar que estas normas formam uma determinada cultura dentro dos grupos organizacionais,

considerando a influência que exercem em suas crenças, valores, motivações e atitudes. Sendo assim, as normas de grupo podem ser vinculadas a todos os comportamentos apresentados dentro das organizações de trabalho. Concebe-se, portanto, que os fenômenos ligados às inter-relações pessoais tal como é o assédio moral no trabalho se apresentam intermediados por estas variáveis sociais.

Pode-se, portanto, afirmar que o assédio moral no trabalho se fundamenta na cultura tanto geral quanto de departamentos específicos das organizações, sendo reforçado pela imitação dos comportamentos observados que indicam uma forma adaptativa ou efetiva de ação por um lado, e, por outro, este fenômeno pode ser promovido pela recompensa dada aos padrões de intimidação e/ou manipulação que certos membros do grupo exercem sobre os demais.

Assim, o impacto causado indiretamente sobre os trabalhadores pelo assédio moral no trabalho pode alterar as normas de grupo positivas (HEAMES; HARVEY, 2006, p. 1225), aumentar a agressividade pela observação de comportamentos agressivos no local de trabalho e, além disso, por estar com medo de se tornarem as próximas vítimas, muitas das testemunhas posicionam-se ao lado do algoz, encorajando-o em seus intentos perversos e minando a coesão do grupo.

Teremos então uma cultura organizacional que não apenas tolera mas incentiva normas de grupo negativas – incluindo o assédio moral no trabalho – que se tornam parte do cotidiano e promovem consequências danosas para a organização e empregados. Haverá neste caso um aumento da competição e decréscimo da solidariedade e confiança entre os trabalhadores.

Por outro lado, sabe-se que para ocorrer o assédio moral no trabalho pressupõe um desequilíbrio de poder entre as partes, é a incapacidade de retaliação do alvo que permite a ocorrência das agressões sistemáticas. Portanto, qualquer indivíduo em situação

vulnerável poderá ser alvo por ser diferente dos demais, como um negro num grupo predominantemente formado por brancos – ou vice-versa –, como mulheres em profissões tradicionalmente masculinas, como estrangeiros ou pessoas de origem malvista pelos demais, e assim por diante.

A par destas discriminações mais evidentes se distinguem aqueles que apresentam características distintas que lhes colocam na posição de ser alvo como pessoas arrogantes, ásperas e grosseiras ou os tímidos e introvertidos – os primeiros por serem provocadores e os segundos por serem vítimas fáceis. Por outro lado, sabe-se que qualquer um pode ser vítima de assédio moral no trabalho, mesmo não tendo estas facetas de personalidade ou por estar em posição desvantajosa ante os demais, sendo neste caso necessário um esforço maior do assediador para colocá-los em situação de carência de poder e impossibilidade de retaliação.

A figura 1 ilustra a sequência do fenômeno e promove um maior entendimento da proposta do autor.

### **Mas porque ocorre o assédio moral no trabalho?**

Uma resposta consistente é a preconizada pelo modelo de demanda de recursos (*job demands-resources*) para o trabalho que sustenta que a necessidade de satisfazer as demandas diárias inerentes às atividades laborais leva a investir recursos buscando multiplicá-los, adquirir maior poder e prestígio ampliado à quantidade e qualidade desses recursos. Por outro lado tendemos a economizá-los, tanto os subjetivos – como prestígio, poder, etc. – quanto os objetivos, como orçamento, recursos técnicos e assim por diante (BAKKER; DEMEROUTI, 2007). Daí surge a adoção de mecanismos relacionais de alguns trabalhadores que permitem uma situação de “sequestro” para obter recursos alheios, impelindo a carreira dos “sequestradores”.

# Características e intervenções

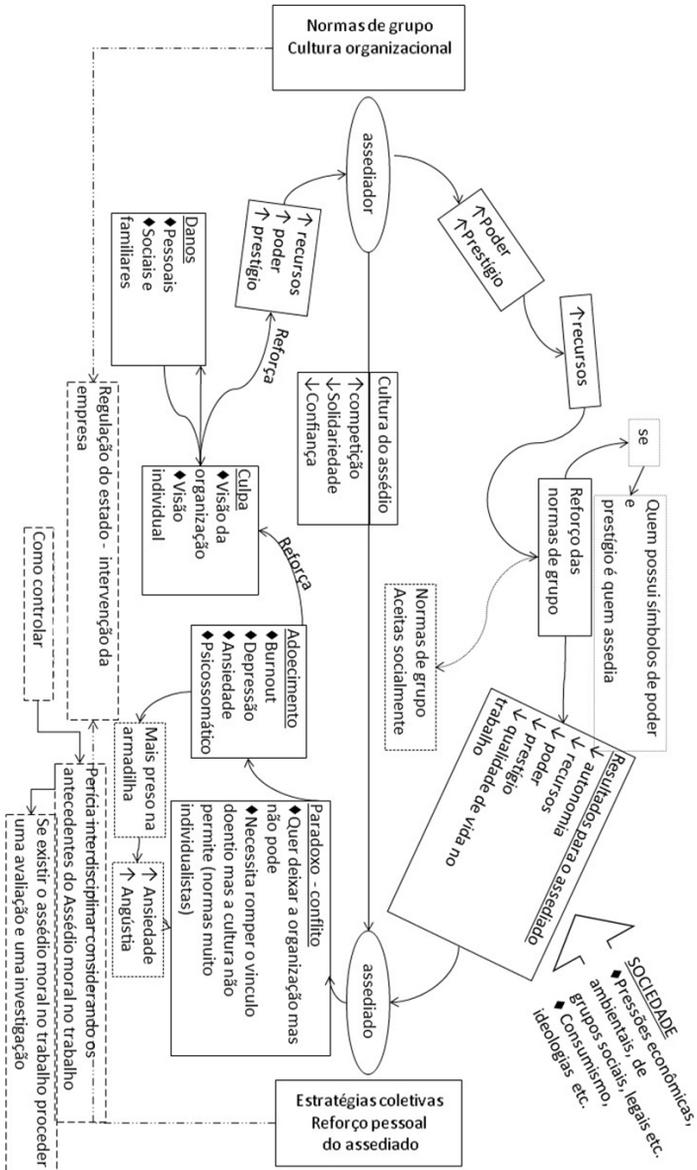


Figura 1 (elaboração própria)

Pode ocorrer um suporte grupal entre diversos indivíduos que em grupo assediam outro para usurpar recursos de um alvo até exauri-lo e então partir para outro. Esse ambiente pode promover o assédio como uma forma de defesa – ‘eu ajo antes que outro o faça contra mim’. Nestes casos, se os algozes perderem apoio e poder, poderão se tornar vítimas dos antigos assediados, promovendo um ciclo vicioso que reduz o senso do valor próprio dos indivíduos e diminui a empatia, contaminando o ambiente de trabalho, que se torna socialmente insalubre. (WHEELER et al, 2010, p. 557).

Ambientes que primam pela alta competição entre seus empregados por meio de recompensas à agressividade que normalizam o desrespeito como, por exemplo, exigir que empregados que não cumprem metas sejam humilhados vestindo roupas do sexo oposto, fazendo a dança da “boquinha da garrafa”, recebendo uma tartaruga para cuidar, etc., que fixam avaliações de desempenho com metas apertadas tanto individuais – que promovem uma luta por melhores postos – quanto coletivas, que fazem com os que não atingem suas metas sejam vistos como estorvos a serem eliminados, tendem a diminuir a solidariedade e a confiança.

Neste caso o assediador pode ampliar seu poder e prestígio, acrescentando mais recursos à sua disposição, o que reforça as normas de grupo tanto as descritivas, já que o assédio moral no trabalho demonstra-se aos trabalhadores como o curso de ação mais efetivo ou adaptativo para este determinado ambiente de trabalho, quanto, por outro lado, as normas injuntivas, uma vez que demonstra que o assédio moral no trabalho é aprovado dentro da cultura da organização, e se quem possui símbolos de poder e prestígio é quem assedia este comportamento passa a se tornar uma referência aos demais.

O caminho percorrido até aqui tem consequências danosas ao assediado, uma vez que este perdeu seu prestígio, poder,

autonomia e recursos, o que degenera sua qualidade de vida. Neste ponto o alvo entra em um processo de conflito – ele quer e necessita deixar a organização mas não pode, ou por valorizar a profissão ou por motivos econômicos. Resta-lhe romper este vínculo doentio, mas a cultura organizacional e as normas individualistas presentes não permitem, levando-o a um estado de ansiedade e angústia e a um profundo estresse crônico que mina sua saúde física e mental.

Muitos autores têm relatado as consequências funestas do estresse continuado, destacando-se os transtornos de ansiedade, depressão, *burnout* e doenças psicossomáticas. Adoentado, o indivíduo prende-se ainda mais a essa armadilha pelo aumento da ansiedade e angústia, o que eleva o conflito citado anteriormente, realimentando este ciclo. Uma das manifestações emocionais mais comuns entre os assediados é o sentimento de culpa tanto por parte de si mesmo quanto por parte dos seus colegas de trabalho, o que evidentemente reforça o adoecimento, reforçando mais uma vez o ciclo.

Esta situação lhe traz danos pessoais, sociais e familiares fora do ambiente de trabalho, degradando sua vida particular, promovendo o isolamento social, que pode em último caso levar ao suicídio. Suportado pela cultura organizacional, política empresarial e normas de grupo, todo este processo acaba por reforçar o poder, o prestígio e os recursos do assediador, fechando o ciclo básico do assédio moral no trabalho.

Este ciclo apresentado de maneira muito rápida foi modelado como um caminho comum para o assédio moral no trabalho. Evidentemente essas condições se apresentam de forma distinta e em distintos graus nas diversas comunidades organizacionais; no entanto, serve como um parâmetro de entendimento básico que nos situa diante do problema.

### **Mas diante deste quadro como poderemos intervir?**

Confrontando este quadro podemos definir então dois ramos de atuação: um voltado para a organização do trabalho com o intuito de impedir a ação assediadora atuando na cultura organizacional e nas normas de grupo que permitem e/ou incentivam o assédio moral no trabalho, e outro voltado ao reforço do poder do assediado tanto para impor uma negociação a fim de cessar a violência vivida através da organização quanto pelas estratégias coletivas de apoio social.

Classicamente, as intervenções são divididas em três níveis distintos: o primeiro que visa à eliminação dos riscos, neste caso das estratégias de assédio; o segundo que visa promover formas de lidar com o risco, colocando-o sob controle através da disponibilização de mecanismos para que a vítima possa se defender e se manter equilibrada emocionalmente e cessar as agressões; e um terceiro, a reparação dos danos causados pela exposição ao risco, como, por exemplo, grupos de acolhimento e atenção psiquiátrica.

Um quarto nível pode ser considerado – a intervenção do Estado no sentido de regular os conflitos sociais tutelando os direitos dos trabalhadores, neste caso impelindo as organizações a controlar os riscos sociais inerentes às suas atividades produtivas que promovam o adoecimento psíquico.

Tornam-se evidentes pelo exposto anteriormente a complexidade do fenômeno e a dificuldade da intervenção. Assim, faz-se necessário, num primeiro momento, uma cuidadosa perícia interdisciplinar considerando os antecedentes do assédio moral que possam estar presentes no ambiente de trabalho e, se for constatado um caso, proceder a avaliação e investigação profundas para apurar responsabilidades e possíveis estratégias de intervenção.

Se considerarmos as ações que formam um conjunto de procedimentos ativos de mudança da organização do trabalho pode-

mos iniciar pelos processos mais gerais em direção aos mais específicos. Sendo assim, chama-nos a atenção as intervenções ao nível de políticas públicas que têm por definição uma abrangência em toda a sociedade e tendem a impactar favoravelmente um grande conjunto de locais de trabalho.

Em que pese a ausência de uma legislação federal no Estado brasileiro para impor mecanismos preventivos quanto à saúde e segurança psicossocial nos ambientes de trabalho, há instrumentos regulatórios capazes de tutelar os direitos do trabalhador no que se refere a este problema em particular. Em minha opinião, vejo esta lacuna como uma falha em nosso ordenamento legal. Acredito que uma norma que propugnasse uma proteção coletiva seria a mais adequada que o amparo aos casos individuais, isto é, o Estado brasileiro deveria adotar uma norma que promovesse a segurança e a saúde psicossocial similar àquelas proteções existentes nas Normas Regulamentadoras do Ministério do Trabalho e Emprego que obrigam os empregadores a adotar procedimentos que garantem a integridade física de seus empregados diante de padrões bem estabelecidos de planos, ações, monitoramento e adequação das situações de risco.

As regras legais que tutelam o trabalhador nos casos de ocorrência do assédio moral no trabalho são as seguintes:

### **Constituição Federal**

- O Art. 1º estabelece dentre outros os seguintes fundamentos da República Federativa do Brasil: a cidadania, a dignidade da pessoa humana, os valores sociais do trabalho e da livre iniciativa;
- O Art. 3º estabelece os objetivos fundamentais da República Federativa do Brasil sendo os pertinentes ao caso do assédio moral no trabalho os seguintes: construir uma sociedade livre, justa e solidária, promover o bem de todos, sem preconceitos

## **Assédio Moral no Trabalho**

de origem, raça, sexo, cor, idade e quaisquer outras formas de discriminação;

■ O Art. 5º estabelece que todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade. Estabelece que homens e mulheres são iguais em direitos e obrigações, que ninguém será submetido a tortura nem a tratamento desumano ou degradante, que são invioláveis a intimidade, a vida privada, a honra e a imagem das pessoas, assegurado o direito a indenização pelo dano material ou moral decorrente de sua violação.

### **Código Civil Brasileiro**

Institui a ilicitude e a necessidade de reparação dos atos de assédio moral considerando que aquele que, por ação ou omissão voluntária, negligência ou imprudência, violar direito e causar dano a outrem, ainda que exclusivamente moral, comete ato ilícito e que aquele que, por ato ilícito (Art. 186 e 187), causar dano a outrem, fica obrigado a repará-lo.

### **Consolidação das Leis do Trabalho CLT**

A CLT estabelece as situações de rompimento unilateral de contrato de trabalho quando houver uma falta grave de uma das partes: o Artigo 482 refere-se aos empregadores por meio da rescisão por justa causa; e o Artigo 483 diz respeito aos trabalhadores, denominado de rescisão indireta, havendo a necessidade de o trabalhador constituir um advogado e que deverá ser arbitrada por um juiz. Como o assédio moral se constitui numa falta grave por parte da empresa, o trabalhador poderá recorrer à rescisão indireta.

Torna-se evidente que a principal dificuldade para garantir a reparação dos danos provocados pelo assédio moral no trabalho está na apresentação de provas que firmem a convicção dian-

## Características e intervenções

te dos fatos apresentados, tendo em vista o grau de subjetividade do fenômeno e a possibilidade das agressões ocorrerem de forma sub-reptícia e em privado. Não havendo um modelo definido em lei para que as empresas adotem sistemas de prevenção, enfrentamento ou reparação dos problemas advindos do assédio moral no trabalho, fica a cargo de cada empresário a adoção ou não de intervenções em seus diversos níveis.

### **Mas o que deve ser exigido pelo poder público, ou o que o empresário de boa-fé deve fazer?**

Algumas ações são aparentemente óbvias, como garantir que todos os envolvidos conheçam o assédio moral no trabalho, suas consequências nefastas e as estratégias comumente usadas pelos assediadores. Pode-se neste caso adotar um dos muitos modelos de *surveys* sobre o assunto, desde a mais clássica – o denominado LIPT de Leimam –, passando pelas descrições de Hirigoyen (2002) ou questionário de comportamentos indesejados de Einarssen (2011), etc.

O entendimento sobre o fenômeno deve ser garantido para que haja o reconhecimento do assédio moral no trabalho quando este ocorrer, permitindo a imediata atuação das gerências, representação de empregados, como a CIPA, o SESMT ou qualquer outro organismo interno que atue na saúde do trabalhador ou em sua qualidade de vida.

Como dito neste texto inicialmente, a cultura organizacional é um fator fundamental para a ocorrência do fenômeno; logo esta deve ser o foco central das intervenções através da implantação de práticas gerenciais para aumentar a competência técnica por meio de desenvolvimento de conhecimento e habilidades dos gerentes, supervisores e outros atores para a investigação e resolução de conflitos.

Diversos pesquisadores e profissionais ressaltam a necessidade da adoção de políticas de enfrentamento do assédio moral no trabalho (VARTIA; LEKA, 2011, p. 365-374).

### Questões da liderança

O assédio moral acontece em decorrência de uma interação entre fatores individuais e situacionais, sendo um fenômeno de múltiplas causas – tanto organização quanto indivíduo se influenciam mutuamente, podendo a cultura organizacional fazer com que o indivíduo desenvolva tendências agressivas por um lado e por outro. Indivíduos agressivos podem influenciar a organização conforme a perspectiva do valor social. Conforme Cialdini e Trost (1998, p.152): “[...] as normas são culturalmente específicas e inconstantes, e que o poder de qualquer norma deriva somente dos valores da cultura na qual esta opera [...]”. Organizações que premiam a alta competitividade, a agressividade e valorizam uma forte disciplina e o sucesso a qualquer preço tornam-se campo propício ao surgimento e manutenção dos comportamentos de assédio moral no trabalho.

Dentre as diversas definições de poder selecionamos para este texto as explicações de Yukl (1998) que o estabelece como sendo a influência potencial exercida por um agente (indivíduo ou subunidade organizacional) sobre atitudes e comportamentos do alvo (uma ou mais pessoas), considerando ainda que a habilidade de influenciar decisões, eventos e coisas materiais é tratada como um aspecto do poder. O poder é aceito em nossa sociedade como forma das organizações especialmente através das relações interpessoais de influência formalizadas pela hierarquia atingirem seus resultados e no caso das empresas, sobretudo do lucro.

Não há nada de antiético ou imoral no melhor aproveitamento de recursos para obter resultados econômicos; no entanto, esta busca pode levar ao descaso com os trabalhadores, impondo uma

ordem desumanizadora no ambiente organizacional. O perfil buscado em muitas organizações é do gerente redutor de custos e implacável perseguidor de metas, e este pode ser recompensado em culturas organizacionais que veem como natural uma exagerada pressão sobre sua força de trabalho, promovendo o abuso de poder relacional que pode penalizar severamente os empregados e a organização (SALIN, 2003; EINARSEN, 2007, 2008).

Este descompasso com as características humanas é citado por Chanlat (1993), que afirma: *“O saber no domínio do ‘comportamento organizacional’ desenvolveu-se antes de qualquer coisa com o desejo e a vontade de melhorar a produtividade e a satisfação no trabalho, uma concepção do ser humano isoladamente; ela frequentemente desembocou em perspectivas simplistas, mecânicas, instrumentais, elitistas, utilitaristas e universalistas”*. Considerando Morin (1993): *“[...] o ser humano é mais complexo para se deixar resumir a tal concepção [...]”*.

O poder pode ser exercido de diversas formas, segundo Northouse (2004), e a pesquisa mais amplamente citada é de French e Raven (1959), que trabalharam as bases sociais do poder e identificaram cinco tipos importantes e comuns: *“[...] (a) recompensa, (b) coercitivo, (c) legítimo, (d) referente e (e) de especialista. Cada um destes tipos de poder aumenta a capacidade dos líderes para influenciar as atitudes, valores, ou comportamento dos outros [...]”*. No entanto, uma importante constatação é que a liderança só existe se o poder for legitimado pelos seguidores. Assim, com esta aceitação e o uso da posição hierárquica os chefes têm a capacidade de liderar.

A maioria das concepções de liderança é tão controversa a ponto de se afirmar que: *“Existem quase tantas definições diferentes de liderança quanto pessoas que procuram definir o conceito”* (NORTHOUSE, 2004, p. 2, apud STOGDILL). Uma defini-

ção muito aceita é a de que a liderança é um processo de dirigir e influenciar as atividades de um grupo para os objetivos da organização; logo, fica implícito o uso do poder e a supremacia da vontade do líder ou organização sobre a dos indivíduos que se enquadram às atividades mediante retorno financeiro ou simbólico.

Há, no entanto, uma crescente preocupação com a liderança destrutiva por estar demonstrando uma progressiva incidência e devido aos importantes efeitos negativos tanto para indivíduos quanto para as organizações. (HARRIS, 2007; SCHAUBROECK, 2007; EINARSEN, 2007). Esta tem tido uma importância crescente, segundo diversos pesquisadores. Harvey (2007, p. 264) afirma que *“pesquisas recentes indicam que entre 10 e 16 por cento dos trabalhadores americanos experimentam supervisão abusiva”*. Einarsen (2007, p. 207), por seu turno, cita o estudo entre 73 gerentes de Lombardo & McCall (1984), que *“constataram que tanto quanto 74% deles experimentaram um chefe intolerante”*. Cita ainda Namie & Namie (2000), que *“encontraram que 89% dos que experimentaram intimidação no trabalho perceberam seu líder como o principal intimidador”*.

Fica clara a importância do tema e a dedicação ao desenvolvimento de lideranças é uma ação importante na mitigação do assédio moral no trabalho, restando ainda dificuldades quanto à definição precisa da liderança negativa.

Dentro dos achados em nossa pesquisa literária observou-se pouca convergência entre as diversas definições da liderança destrutiva. Em que pese algumas características comuns entre vários autores, muitas das características básicas do fenômeno permanecem controversas e é de se esperar que com o progresso das pesquisas sobre o tema uma definição suficientemente ampla e consensual seja elaborada, permitindo a comparação entre diversos estudos empíricos e sua análise transversal. A este respeito Einarsen (2007) destaca que esta incongruência é característica de

inúmeros estudiosos da área, afirmando: *“Embora existam semelhanças evidentes entre esses conceitos, os investigadores ainda têm que adotar uma definição ou quadro conceitual comum de liderança destrutiva”*.

Fica clara a diferença de tratamento e visão do fenômeno ao analisarmos a literatura que trata do tema. Enquanto Einarsen (2007) procura elaborar uma definição nova e abrangente que visa focar tanto os aspectos individuais quanto os organizacionais, outros autores focam definições já elaboradas conforme os objetivos de suas pesquisas. Em comum, todas avaliam os prejuízos causados aos trabalhadores, focando em sua esmagadora maioria nos comportamentos exibidos pelos líderes, com exceção de Schaubroeck (2007), que procura as causas afetivas, e Mumford (2007), que procedeu a um estudo relacionado à ideologia do líder.

Devido a sua maior abrangência optou-se pela seguinte definição de Einarsen (2007) parecendo a mais apropriada para tratar do tema:

Comportamento sistemático e repetido por parte do líder, supervisor ou gerente que viola o interesse legítimo da organização minando e/ou sabotando as metas, tarefas, recursos, e efetividade e/ou a motivação, o bem-estar e/ou a satisfação no trabalho dos subordinados.

Em que pese a unanimidade apresentada pelos pesquisadores sobre a necessidade de mais investigações sobre o tema, as implicações práticas dos estudos realizados parecem apontar como fator importante o desenvolvimento de líderes analisados quanto as suas características pessoais como egoísmo, narcisismo, padrões morais e éticos, etc. Por outro lado, o empoderamento e o fortalecimento dos seguidores permitem um equilíbrio de poder, possibilitando um tratamento negociado e adequado aos possíveis excessos praticados por líderes incompetentes, um ambiente em cuja cultura de não permissão e sanção aos atos destrutivos deve

ser criado por meio da informação aos subordinados e de uma política efetiva de combate à liderança destrutiva que leva ao assédio moral no trabalho.

As normas sociais têm uma implicação clara na aceitação do poder do líder pelos subordinados, concedendo ao primeiro a autoridade de conduzir o grupo à realização de metas consideradas legítimas. Cialdini e Trost (1998) definem normas sociais como “[...] regras e padrões que são entendidos pelos membros de um grupo, e que guiam e/ou restringem o comportamento social sem a força da lei [...]”. Os autores argumentam que existem duas perspectivas para explicar como as normas sociais são formadas e/ou transmitidas. Por um lado o argumento de que “[...] as normas sociais são regras arbitrárias de comportamento que são adotadas por serem valorizadas ou reforçadas através da cultura [...]”, e por outro lado o argumento de que “[...] o comportamento normativo é funcional e auxilia na consecução das realizações do grupo, implicando que normas incorretas ou não efetivas não persistem [...]”.

Portanto, a concepção de busca implacável por metas meramente econômicas da organização, desconsiderando as necessidades sociais e afetivas dos trabalhadores, pode resultar em uma cultura altamente competitiva em que os indivíduos buscam seu espaço profissional em detrimento dos direitos fundamentais de seus subordinados ou adversários. Logo, alguns instrumentos de gestão necessitam ser avaliados ante o tema, já que tanto a estrutura de concessão de benefícios quanto a avaliação de desempenho podem promover conflitos que degeneram em assédio moral no trabalho.

Reportando-nos, ainda a perspectiva do valor social, Cialdini e Trost (1998) afirmam que respostas preferenciais para situações particulares se estabelecem devido ao seu poder de recompensa, e que a força dessas preferências dependerá dos seguintes três fatores distintos:

## Características e intervenções

[...] (1) Existem oportunidades de comunicação entre as pessoas no grupo social que os permitem passar a norma aos outros. (2) O grupo é uma unidade coesa e valores e comportamentos são uniformes. (3) A norma é importante para o grupo [...].

A partir daí os custos de comportamentos que ferem a norma passam a ser conhecidos e os membros do grupo passam a desencorajar os que tendem a fugir do estabelecido, e sanções são tomadas para manter as normas aceitas e internalizadas, abrindo a possibilidade para o assédio moral como forma de enquadrar os indivíduos não aceitos.

Fica evidente que uma política clara de não aceitação do assédio moral no trabalho pode pelo mesmo motivo ser efetiva na sua contenção e/ou prevenção – por exemplo, ao constatar um caso de assédio moral no trabalho o diretor geral da empresa convidou-me para palestrar sobre o assunto para sua média gerência. Deixando clara a posição da companhia, ele solicitou que a exposição versasse sobre a definição do fenômeno, as estratégias utilizadas pelos assediadores, as consequências legais e as formas de intervenção.

O diretor geral declarou após o evento que adotaria as medidas propostas e formou um grupo para a implantação do programa. Destaco a alta credibilidade da política proposta, uma vez que um dos principais diretores da empresa foi demitido em função de ter assediado uma das subordinadas. Transmitiu, portanto, uma mensagem inequívoca de que “falava sério”.

Nessa mesma perspectiva, Cialdini e Trost (1998) citam Opp (1982): “[...] muitas normas que guiam nossas atividades diárias têm se desenvolvido de comportamentos que são desempenhados e recompensados repetidamente [...]”. Entra em cena o poder de recompensa que reforça de maneira tanto direta quanto indireta os comportamentos valorizados pelo grupo, como, por exemplo, no caso do assédio moral: recompensar o gerente que obtém bons resultados, mesmo que se utilizando de táticas como sabotar

adversários, humilhar e/ou ameaçar subordinados, etc., ou não recompensar aqueles que agirem com uma conduta ética.

Por outro lado, o poder de coerção pode ser utilizado de modo inadequado por meio de comportamentos que seriam claramente reprovados na maioria de nossos grupos sociais – por exemplo, humilhar um trabalhador que não atinge as metas de vendas estipuladas pela empresa com ações como vestir-se de forma ridícula, ser obrigado a aceitar levar para casa tartarugas para tomar conta, realizar danças embaraçosas, etc.

Estas ações não são exclusivas do ambiente empresarial brasileiro, mas mais generalizadas, como podemos constatar nas afirmações de Salin (2008):

Um terceiro fator que afeta a prevalência do assédio moral está conectado com a cultura e o clima social da organização. Robinson e O’Leary-Kelly (1998) e Collinson (1998) demonstraram o impacto dos modelos de papel e a forma da cultura que celebra a tenacidade e encoraja “brincadeiras” humilhantes enquanto falha em desencorajar o “tratamento inapropriado”. Um clima social pobre, marcado por inveja, competição e construção de facções, também tem se demonstrado como fator de risco. (VARTIA, 1996).

Em que pesem as importantes pesquisas que permitiram caracterizar as vítimas potenciais e os assediadores, Einarsen (2005) sustenta que “[...] o assédio moral parece existir somente em culturas organizacionais que permitem ou recompensam tais formas de comportamento [...]”. Neste mesmo artigo o autor informa que só ocorrerá o assédio moral se o intimidador sentir que tem o apoio, a bênção ou uma permissão implícita para realizar o assédio, portanto caracterizando o abuso de poder.

O uso do poder pode ser legítimo para obter os resultados esperados pela organização, socialmente aceito e visto como um processo natural, podendo neste caso ser chamado de racional. Não deve, no entanto, ultrapassar os limites de causar dano a

outrem como quando utilizado de maneira abusiva ao promover um ambiente de trabalho hostil que produz consequências indesejáveis à saúde dos envolvidos.

Parece evidente que os detentores de poder formal têm em princípio os instrumentos necessários para assediar um ou mais de seus subordinados; entretanto, esse desequilíbrio de poder pode estar ligado a outros fatores contextuais e situacionais. Segundo Salin (2003), o desequilíbrio de poder pode estar conectado a diferenças sociais e o assédio estar sobreposto a fenômenos relacionados à discriminação. Alguns exemplos podem ser constatados no Ministério do Trabalho e Emprego como: discriminação de gênero, cor da pele, incapacidade física, origem ou gravidez. Fica evidente, então, que políticas e práticas empresariais contra a discriminação são fundamentais para prevenir o assédio moral no trabalho.

Salin (2003, apud Boddewyn) coloca: *“Uma coisa não acontece a menos que seja possível benéfica e precipitada (impelida, causada)”*. Partindo deste pressuposto, Salin (2003) estruturou uma importante abordagem sobre o fenômeno. Ela classifica em três grupos de processos e estruturas que se referem ao fenômeno do assédio moral nas organizações o primeiro grupo se caracteriza por ser pré-requisito para a ocorrência do assédio moral no trabalho que habilita a sua ocorrência caso esteja combinado com pelo menos um dos outros dois grupos, o segundo, o motivador ou o terceiro, o precipitador.

O primeiro pressuposto apontado por Salin (2003) é a diferença de poder relacional; sem esse desequilíbrio o assédio não ocorre pelo simples fato de que o agredido pode retaliar em igual intensidade, inibindo a ação agressiva. Fica claro que a única forma de realizar os intentos perversos do assédio é encontrar alguém com impossibilidade de se defender ou encontrar apoio; caso con-

trário, é necessário colocar o alvo nesta condição e sempre contar, no mínimo, com a omissão dos escalões mais altos da organização.

Quanto aos baixos custos percebidos, Salin (2003) destaca que em alguns casos há uma decisão racional por parte do agressor que visa conscientemente obter benefícios dentro da estrutura organizacional, como promoções e/ou desprestígio de outros que são percebidos como obstáculos e/ou adversários.

Quanto à estrutura de recompensas, a autora afirma que se um empregado manipula e prejudica outro e é promovido há um incentivo aos outros; se baseada em um ranking relativo, a sabotagem do desempenho de outro pode melhorar o próprio ranking, uma vez que esse obtém vantagem relativa diante da comparação com o concorrente; e se baseada na quantidade de produção, pode prejudicar a coesão do grupo, aumentando a percepção de competição interna.

Uma sustentação teórica a este respeito pode ser encontrada em Cialdini e Trost (1998), que definem da seguinte forma as normas descritivas de grupo:

Uma fonte de evidência que as pessoas procuram quando tentam maximizar a efetividade de seu comportamento social é a norma descritiva operando na situação (CIALDINI; KALLGREN; RENO, 1991; e CIALDINI et al, 1983). Normas descritivas são derivadas do que outras pessoas fazem em uma dada situação. A observação dos outros provê informações a respeito do que é “normal” em uma situação ambígua ou nova (GILBERT, 1995; STIFF, 1994). Quando o comportamento apropriado não é claro, nós tendemos a contar com a “realidade social” como demonstrada pelos outros (FESTINGER, 1954). Além disso, o comportamento dos outros provê uma informação de consenso: quanto maior o número de pessoas que respondem à mesma situação do mesmo modo, mais nós perceberemos como sendo o comportamento correto. (THIBAUT; KELLEY, 1959).

Nos casos em que a ação de assediar outro indivíduo parte de uma avaliação de custo-benefício, na busca de resultados

esperados – portanto uma decisão racional –, existem custos a serem considerados como reprimenda, demissão, isolamento social e punição por colegas. Recorrendo ainda a Cialdini e Trost (1998), podemos demonstrar como as normas sociais implicam esse fenômeno de aprovação ou repúdio a determinados comportamentos: “O construto de norma mais popular é usado para se referir aos comportamentos que são acompanhados pela aceitação social ou pela aprovação dos outros”. (ALLISON, 1992; OPP, 1982). De acordo com Cialdini, Kallgren e Reno (1991), estas normas injuntivas “caracterizam a percepção de que a maioria das pessoas aprova ou desaprova”. Elas especificam o que “deve” ser feito e são, portanto, regras morais do grupo. Normas injuntivas motivam o comportamento prometendo recompensas sociais ou punindo pelo seu descumprimento.

*“(...) Normas injuntivas podem tomar a forma de leis, mas nossa discussão é limitada a normas ilustrativas que são reforçadas por sanções sociais, não ações legais. (...)”*. Fica evidente ser este o caso do assédio moral no trabalho que não é formalizado infringindo os regulamentos legais de nossa sociedade como exposto anteriormente.

*“(...) Muitas pesquisas recentes indicam que normas injuntivas não necessitam ser expressas a fim de dirigir o comportamento, e que a recompensa da popularidade é suficientemente poderosa para extrair mesmo comportamentos que ameaçam a saúde. (...) Normas injuntivas são penetrantes impregnantes e poderosas”*.

Partindo do conteúdo teórico citado anteriormente, é interessante expressar como os custos de ações de assédio estariam livres da desaprovação regulada pelas normas injuntivas e fariam com que fossem percebidos como baixos (SALIN, 2008):

- I. Grande extensão da organização, pois seu tamanho e formalidade no processo de tomada de decisão tornam os indivíduos

menos visíveis, diminuindo a possibilidade de identificar o assediador, e este ser punido ou socialmente condenado.

**II.** O *laissez-faire* em altos níveis da organização pode promover o assédio entre colegas, pois o gerenciamento abdica de intervir contra o assédio e aumenta a percepção de baixo custo. Por outro lado, um estilo totalitário promove o desequilíbrio de poder.

**III.** A cultura organizacional pode ver o assédio como o jeito de fazer as coisas, podendo inclusive ser recompensado se atingir resultados para a organização.

**IV.** Tanto um novo gerente pode ser socializado dentro de uma cultura de assédio como pode ser tentado a imitar este modelo de comportamento diante de possíveis vantagens.

**V.** Informalidade nas relações pessoais pode encobrir comportamentos inapropriados e promover uma escalada de retaliações e degenerar em assédio moral.

O modelo apresentado por Salin (2008) auxilia o gerenciamento, uma vez que demonstra que o assédio resulta da interação entre três grupos de explicações – habilitadores (pré-requisitos), motivadores (razões para assediar) e precipitadores (causadores) –, ou pelo menos entre dois deles. A autora destaca que o assédio moral pode ser desabilitado com a percepção de altos custos e o aumento da satisfação e clareza geral. Atuando como filtros, os fatores habilitadores devem ser priorizados como forma de inibir o assédio moral, aumentando os custos percebidos pelos possíveis perpetradores; apoiar a clareza gerencial e satisfação dos trabalhadores é crucial para criar uma cultura contra o assédio apoiada na consciência do que é um comportamento apropriado e do não apropriado.

Duque (2003) apresenta um esquema de intervenção para gerir as questões referentes ao assédio moral no trabalho, destacando dois eixos estratégicos de atuação – um preventivo e outro curativo. O primeiro será focado neste caso por ser mais eficien-

## Características e intervenções

te evitar o surgimento de adoecimento individual e consequências negativas para a organização em detrimento do segundo, que visa corrigir as possíveis quedas de produtividade e agravos à saúde.

Neste caso, quanto aos planos preventivos (primeiro eixo estratégico) se destacam os seguintes pontos:

Uma formalização de políticas através de um texto escrito é importante mas não suficiente. É necessário o seu desenvolvimento através de uma ampla aceitação e envolvimento de todos na organização. Um conjunto de mediadas recomendáveis pode ser descrito, como segue:

1. Explicitar o comprometimento de um ambiente livre de assédio;
2. Definir clara e objetivamente os tipos de comportamentos que são considerados assédio;
3. Afirmar e sustentar as consequências para quem quebrar as normas;
4. Esclarecer quais serão as responsabilidades de cada um dos envolvidos;
5. Explicar claramente os procedimentos e contatos para realizar e investigar queixas formais e informais.

Um ponto importante é que os gerentes devem saber o que fazer em caso de assédio, sendo, portanto, recomendável que estes tenham um guia de procedimentos e recomendações criando competência para atuar em caso de necessidade. Os líderes formais da organização devem ser desenvolvidos em suas competências para gerenciar conflitos.

Todos na organização devem conhecer o fenômeno do assédio moral no trabalho, suas causas, formas e consequências, de modo que este seja facilmente identificado, e devem ser encorajados a combatê-lo, recusando-se a tomar parte e/ou se silenciar diante dele. Considerando que a precocidade da intervenção é importan-

te para dirimir as consequências indesejáveis, o fator preventivo deve ser enfatizado tanto por discussões formais e informais de avaliações regulares quanto por *surveys* com os empregados.

Com relação à prevenção, Fleming (2002) recomenda alguns passos que julgamos importantes, quais sejam:

- 1.** Necessidade de realizar uma pesquisa de avaliação, identificando a natureza e extensão do problema, as atitudes e experiências de quem sofreu a violência. Estas pesquisas devem subsidiar uma avaliação das estratégias que estão sendo utilizadas e monitorar a efetividade das políticas como um todo. Neste ponto destaca-se a importância de certa formação dos pesquisadores/avaliadores para permitir que a organização aja baseada em evidências.
- 2.** Formulação de políticas como apresentado anteriormente.
- 3.** Mecanismos de apoio devem ser desenvolvidos como:
  - a.** Preparar os envolvidos para lidar com o problema como reuniões de mediação, assertividade, reconhecimento de direitos e deveres e caso haja procedimentos formalizados na organização esta deve conhecê-los;
  - b.** Ação de uma terceira parte caso necessário para restaurar o equilíbrio de poder;
  - c.** Se for necessário encaminhar a vítima para tratamento psicológico e/ou médico;
  - d.** Ensinar a gerencia como controlar e resolver o problema;
  - e.** Ter procedimentos formalizados e referências para prover mecanismos de avaliação e medidas apropriadas.
- 4.** Educar e treinar trabalhadores e gerentes para desenvolver habilidades necessárias para abordar o problema;
- 5.** Realizar comunicação interna assegurando que todos na organização estão cientes da política contra o assédio moral e dos procedimentos relevantes para o gerenciamento do

## **Características e intervenções**

incidente e da educação/treinamento disponíveis e uma comunicação externa com instituições de apoio como de serviços de saúde.

Percebe-se que este tema é importante e merece atenção para evitar prejuízos tanto para os trabalhadores quanto para as empresas e se insere de forma importante nas políticas de prevenção que visam à saúde e segurança, no gerenciamento de recursos humanos e consequências legais que podem implicar em passivos trabalhistas, desmotivação, absenteísmo, gastos com adoecimento e desgaste da imagem das empresas. Assim, é importante que elas estejam atentas e considerem que as despesas para implantar e manter o gerenciamento preventivo garantirão um resultado maior do que negligenciando o problema.

### **Breve descrição da atuação da Superintendência Regional do Trabalho no Estado de Santa Catarina.**

Inicialmente cumpre esclarecer que a fiscalização do trabalho da SRTE atua de forma pontual, ou seja, necessita constatar o ilícito no momento de sua inspeção por meio de documentos ou de flagrante agressão. Este último caso apresenta-se extremamente improvável, tornando a constatação das práticas discriminatórias e do assédio moral impossíveis de comprovar em grande parte. Isso limita as providências legais referentes ao processo de discriminação e por consequência determina uma atividade de negociação, conciliação e mediação na tentativa de dirimir o conflito constituído nas relações de trabalho.

Assim, as denúncias de atos discriminatórios e a necessidade de elucidar a veracidade dessas práticas que afetam a dignidade dos empregados são tratadas por meio de um processo administrativo em que as partes interessadas são convidadas a discutir suas divergências.

No primeiro momento há uma tentativa de negociação com os prepostos da empresa acusada na tentativa de que esta estruture um modelo de gestão das questões relacionadas ao assédio moral no trabalho. Partindo de uma visão de resolução de conflitos busca-se que a própria empresa construa uma solução por meio de uma mediação interna, então a SRTE contata o denunciante para confirmar se a solução atendeu ambas as partes. Caso a solução não se concretize de acordo com o negociado, há ainda uma tentativa de mediação conjunta na SRTE, e se mesmo assim persistir o impasse, o processo é enviado ao Ministério Público do Trabalho para que tome as providências que lhe compete.

Em diversos casos, no entanto, há o interesse dos denunciante de que o processo seja diretamente enviado ao Parquet Trabalhista ou de se fazer representar junto à Justiça do Trabalho em Santa Catarina, eles utilizam o atendimento apenas como forma de registrar sua queixa. Em qualquer caso, há por parte da comissão responsável o acatamento da decisão do cidadão usuário. Durante o ano de 2010 foram processadas 137 denúncias, sendo que 13 delas foram encaminhadas ao Ministério Público do Trabalho.

Durante esta atividade se realiza uma tentativa de negociar um modelo de prevenção ao assédio moral no trabalho que trata dos seguintes itens:

- 1.** Criar um clima social com uma atmosfera de respeito e abertura com tolerância com a diversidade e onde a existência de frustração e atrito interpessoal seja aceita mas também apropriadamente gerenciada.
- 2.** Assegurar que o estilo de liderança e práticas gerenciais aplicadas dentro da organização leve ao tratamento justo e respeitoso a todos os empregados e que seja levada em conta às vulnerabilidades e necessidades pessoais.

## Características e intervenções

3. Assegurar que os gerentes tenham recebido o treinamento necessário em gestão de conflitos.
4. Produzir e manter metas, papéis e responsabilidades claras e com alta ética no trabalho.
5. Criar uma cultura onde o Assédio Moral e maus tratos a empregados não sejam tolerados.

Para que isso seja efetivado, as empresas interessadas adotam as recomendações da comissão fundamentadas no trabalho de Einarsen (2008) e se solicita que adotem uma metodologia participativa. Para tal recomenda-se a adoção do modelo Sobane (MALCHAIRE, 2003). Estas são recomendações básicas que fazem parte da literatura técnica e científica que trata do problema – evidentemente que as peculiaridades se expressarão em conformidade com cada organização.

## Conclusão

As relações de poder permitem aos indivíduos, especialmente os perversos, proceder a ações tentando livrar-se daqueles que sentem como uma ameaça. Principalmente se põe em cheque sua autoimagem, já que este vê os outros como uma extensão de seu ego, necessitando de admiração para provar a si mesmo sua superioridade, caracterizada com a ausência de empatia, e promove sua escalada por símbolos sociais de *status* em detrimento daqueles que o cercam. Por oportuno, deve-se ressaltar ser esta situação mais uma exceção do que regra, já que a cultura organizacional pode promover relações sociais destrutivas em detrimento dos trabalhadores e da organização, sejam quais forem as características de personalidade dos envolvidos.

Cabe destacar a necessidade do desenvolvimento de uma liderança ética, comprometida com a qualidade de vida dos traba-

lhadores. Diversos autores (EINARSEN et al, 2007) destacam as consequências de uma liderança destrutiva para os indivíduos e a organização. Os líderes formais de uma organização podem ser considerados modelos de comportamentos a serem seguidos, como as normas descritivas sustentam, segundo Cialdini e Trost (1998):

Nós podemos maximizar a efetividade desta tendência de modelar nosso comportamento através dos outros se nós seguimos aqueles que não são apenas similares aos nossos, mas também de sucesso. Não seria adaptativo apenas seguir aleatoriamente qualquer um em nosso ambiente. Os modelos de comportamento de sucesso terão uma vantagem sobre os outros. Como notado por Allison (1992), ‘a imitação pode ser onipresente, mas não indiscriminada’ (p. 284); e as pessoas muito provavelmente imitam aqueles que têm sinais visíveis de sucesso, saúde, poder e status [...].

Assim a disseminação de atos de abuso de poder pode ser minimizada por uma gerência bem formada e que conheça o assunto da violência e assédio morais, e que mantenha um comportamento ético, fundamental para a construção de uma cultura saudável na organização.

Muitas vezes o indivíduo, na busca por recursos para fazer frente as suas demandas cotidianas, passa a utilizar suas fontes de poder assediando outros dentro da organização para obter uma espécie de cooperação forçada, como promover maior produtividade à custa dos colegas por meio de intimidação, obter prestígio com realizações alheias, promovendo a desmoralização pública do verdadeiro autor do trabalho, etc.

As empresas que costumam cultivar a competição exacerbada de seus empregados na busca por resultados, a autopromoção, a forma agressiva de desqualificar o outro, a forte ambição, premiando-as em detrimento de relações mais solidárias, reforçam um padrão de comportamento conflituoso e danoso às intenções de motivação e engajamento de trabalhadores, e muitos emprega-

dos se veem vítimas de líderes formais guiados a esta condição por critérios muitas vezes reprováveis.

Diversos são os custos financeiros intangíveis que enfrentam as empresas que desconsideram as consequências dessas práticas perversas, e para os trabalhadores que se submetem instrumentalmente aos caprichos dos prepostos da empresa, realizando suas tarefas rotineiramente e de “bico fechado”. Harvey (2007) afirma que os assediados normalmente manifestam medo, insegurança e elevada insatisfação com a organização, o que resulta na redução de desempenho.

Do ponto de vista da gestão, em geral e de modo especial da saúde do trabalhador, as situações de abuso de poder e violência psicológica são negativos para os relacionamentos interpessoais e para a resolução de conflitos, e tendem a gerar outros problemas disfuncionais. Os aspectos negativos associados ao assédio moral carecem de maiores investigações com vistas a aprofundar as decorrências para assediados, assediadores e para a organização, mas esta última não deve negligenciá-lo por se tratar de um processo cumulativo. Ressalte-se, no entanto, que para os trabalhadores de uso intensivo de conhecimento este quadro torna-se ainda mais dramático tanto para o trabalhador quanto para a empresa, que perde sua inteligência coletiva.

Para que haja a cessação dos fatores que habilitam e incentivam o assédio moral no trabalho é importante que as organizações adotem um monitoramento sobre as variáveis sociais discutidas neste capítulo, notadamente nas normas de grupo que modelam o comportamento e influenciam fortemente a cultura organizacional. Formação de lideranças e monitoramento constante das estratégias utilizadas pelos trabalhadores para fazer frente a seus interesses e abertura para denúncias sobre abusos são descritos na discussão bibliográfica como fundamentais para criar um ambiente livre de violência laboral. Fica evidente que os trabalhado-

res devem conhecer o assédio moral no trabalho e as estratégias utilizadas para identificar e lidar com o problema o mais rápido possível, antes que se aprofunde o ciclo vicioso, como modelado anteriormente.

A deficiência em normas legais que modelem a intervenção necessária e que obriguem as organizações a promover o bem-estar de seus empregados através do planejamento, monitoramento e execução de ações baseadas nas variáveis sociais apresentadas na discussão bibliográfica limita sobretudo a ação de estruturas fiscalizatórias do Estado, como demonstrado no exemplo da Superintendência Regional do Trabalho e Emprego em Santa Catarina, que se vê obrigada a adotar práticas negociais de difícil êxito.

Uma criteriosa avaliação dos aspectos psicossociais do trabalho pode abrir caminho para a prevenção dos diversos males à saúde causados pelo estresse crônico e sua forma mais insidiosa – o assédio moral no trabalho.

### Referências Bibliográficas

ABAKKER, A. B.; DEMEROUTI, E. The job demands-resources model: state of the art. **Journal of Managerial Psychology**, v. 22, ISS 3, p. 309-328, 2007. <<http://dx.doi.org/10.1108/02683940710733115>>

CHANLAT, J. F. et al. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. V. I. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

CHANLAT, J. F. et al. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. V. II. São Paulo: Atlas, 1993.

CHANLAT, J. F. et al. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. V. III. São Paulo: Atlas, 1996.

CIALDINI, R. B.; TROST, M. R. **The handbook of social psychology**. MacGraw-Hill, New York, V. II, p. 151-183, 1998.

DUQUE, M. B. **Afrontamiento individual del acoso moral en el trabajo a través de los recursos de negociación.** Lan Harremanak/7. Sevilla (II), p. 135-154, 2002.

DUQUE, M. B.; JACA, L. M.; BAREA, M. J. B. **La espiral del mobbing.** Papeles del psicólogo, Sevilla, n. 84, p. 55-61, 2003.

EINARSEN, S.; AASLAND, M. S., SHOGSTAD, A. **Destructive leadership behaviour: a definition and conceptual model.** The Leadership Quarterly 18, p. 207-216, 2007.

EINARSEN, S. **The nature causes and consequences of bullying at work: the norwegian experience.** Pistes, nov. 2005, v. 7, n. 3. <<http://www.pistes.uqam.cat>>

EINARSEN, S. et al. **Bullying and harassment in the workplace developments in theory.** Research and Practice Taylor & Francis Group, New York, 2011.

FLEMING, P.; HARVEY, H. D. Strategy development in dealing with violence against employees in the workplace. **The Journal of the Royal Society for the Promotion of Health**, Sage, december, 2002, v. 122, n. 4, p. 226-232. <<http://rsh.sagepub.com>>

GIORGI, G.; ARENAS, A.; LEON-PEREZ, J. M. **An operative measure of workplace bullying: the negative acts questionnaire across italian companies.** Industrial Health, 49, p. 686-695, 2011.

HARRIS, K. J.; KACMAR, M.; ZIVNUSK, S. **An investigation of abusive supervision as a predictor of performance and the meaning of work as a moderator of the relationship.** The Leadership Quarterly 18, p. 252-263, 2007.

HARVEY, M. G. et al. A bully as an archetypal destructive leader. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, Sage, nov. 2007. v. 14, n. 2, p. 117-129. <<http://jlos.sagepub.com>>

HARVEY, P. et al. **Coping with abusive supervision: the neutralizing effects of ingratiation and positive affect on negative employee outcomes.** *The Leadership Quarterly* 18, p. 264-280, 2007.

HEAMES, J.; HARVEY, M. **Workplace bullying: a cross level assessment.** *Management Decision*, 2006, v. 44, ISS 9, p. 1214-1230.

HIRIGOYEN, M. F. **Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral.** Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.

MALCHAIRE, J. **Método de diagnóstico preliminar participativo dos riscos.** Universidade Católica de Louvain, Unidade de Higiene e Fisiologia do Trabalho, 2003.

MUMFORD, M. D. et al. **The sources of leader violence: a comparison of ideological and non-ideological leaders.** *The Leadership Quarterly* 18, p. 217-235, 2007.

NORTHOUSE, P. G. **Leadership: theory and practice.** 3rd ed. Sage, 2004.

NORTHOUSE, P. G. **Transformational leadership.** 3rd ed. Sage, p. 169-201, 2004.

SALIN, D. **Ways of explaining workplace bullying: a review of enabling, motivation and precipitating structures and processes in the work environment.** *Human relations*, Sage Publications, v. 56 (10), 2003, p. 1213-1232, London, Thousand Oaks CA, New Delhi.

SALIN, D. The prevention of workplace bullying: as a question of human resource management: measures adopted and underlying organizational factors. **Scandinavian Journal of Management.** Elsevier, 24, p. 221-231, 2008.

SCHAUBROECK, J. et al. Destructive leader traits and the neutralizing influence of an “enriched” job. **The Leadership Quarterly** 18, p. 236-251, 2007.

## Características e intervenções

WHEELER, A. R.; HALBESLEBEN, J. R. B.; KRISTEN, S. **Eating their cake and everyone else's cake, too: resources as the main ingredient to workplace bullying.** Elsevier Business Horizons 53, p. 553-560, 2010.

YUKL, G. A. **Leadership in the organization.** 4th ed. P. cn. Prentice-Hall. London, p. 175-233, 1988.



## Capítulo 2

# Trabalhadores “transformers” e flexibilização. Onde entra o assédio moral?

*Roberto Heloani*

*Margarida Barreto*

### **Arquitetura da privatização**

A crise atual não pode ser explicada apenas pela macroeconomia; deve ser analisada sob o prisma da economia política e sociologia e se manifesta de forma mais ou menos aguda desde o começo da década de 1970. Ou melhor, desde a crise do modelo fordista-keynesiano de acumulação, no qual, as concessões salariais dos anos 1950-60 (anos dourados para alguns) tentam ser recuperadas pelo grande capital. Os planos de rigor financeiro impostos pela Comissão Europeia, pelo Fundo Monetário Internacional (FMI) e Banco Mundial assinalam para a grande contradição clássica ainda não superada: capital x trabalho. São dois sujeitos históricos desiguais em perene contencioso.

O “Welfare State” ou “Estado de Bem Estar Social”, foi um projeto do capitalismo pós-guerra, especialmente na Europa

Ocidental. O “Estado-Previdência” complementar o modelo fordista como instrumento que alargaria e garantiria a continuidade do consumo sob várias formas: seguro-desemprego, assistência médica, educação, melhorias urbanas etc. Teve e tem muitos pontos positivos. Entretanto, a solução da crise atual e manutenção dos direitos sociais estão atreladas ao resgate de estratégias de lutas no âmbito mundial por parte da classe trabalhadora, com vistas à transformação social.

A crise de um país como a Grécia, por exemplo, não será solucionada só por ela – mesmo com o sacrifício e a renúncia aos direitos conquistados pela população –, o mesmo valendo para qualquer outro país que não tenha se dado muito bem na divisão do butim na União Europeia (UE). Sem a união tática e estratégica das classes que vivem do seu trabalho, qualquer tentativa de superação da crise é placebo, cujo efeito se faz sentir por mera sugestão.

Na década de 1990, o desmonte do coletivo de trabalho, – mediante o alargamento jurídico e administrativo do conceito de terceirização, avaliações individuais fetichizadas, remunerações desiguais para a mesma função e tantas outras “modernidades” – destrói táticas de resistência à exploração, e, principalmente, o senso de solidariedade da classe laboral. Isto induz um coletivo já enfraquecido a um projeto de sociedade nitidamente individualista. O neoliberalismo anula o lado positivo do projeto fordista – keynesiano. Esse projeto político-econômico significa a consolidação da ofensiva empresarial em pelo menos três itens que o viabiliza e concretiza: a desindexação dos salários, a produção internacionalizada e o “Estado-Previdência” reduzido a alguns poucos programas de teor social (Estado-Mínimo). Em outras palavras, pouco sobra da lógica redistributiva apregoada por Keynes e ocorre um significativo refluxo na luta de classes, na década de 1990 (HELOANI, 2003).

### E na América Latina?

Todavia, no final da última década do século XX e início do próximo milênio, começa a ocorrer o retorno da organização das classes obreiras, que desloca na América-Latina o centro político institucional para a esquerda. A eleição de Lula, em 2002, é emblemática e inaugura um novo arranjo na equação capital versus trabalho. Este continente deu uma guinada à esquerda, nos últimos quinze anos, sem dúvida; e o progresso social é admitido – sem muito gosto –, é claro, até pelos ardorosos defensores do “quanto menos governo, melhor para o capital”.

Isso é compreensível pela intercessão que, por exemplo, governos como o de Hugo Chávez (Venezuela), Rafael Correa (Equador), Evo Morales (Bolívia) e Luis Inácio Lula da Silva (Brasil) possuem. Estes concebem distintas resistências ao projeto neoliberal, apesar das contradições e incoerências que todos eles possuem. Vejamos as mais significativas em nosso país.

Não obstante esses avanços sociais, analisemos as concessões de serviços públicos: o avanço privado sobre o setor público é constituído pelas concessões de serviços públicos. A própria ação do Estado garante a demanda. Capitalismo sem risco ou quase isso! Portos, aeroportos, sistemas de transportes urbanos, rodovias, ferrovias etc. A atividade fica, em tese, sob a supervisão de agências públicas reguladoras. Um negócio da China (sem trocadilho) concedido “elegantemente” para o capital privado, com recursos públicos a custo irrisório via Banco de Desenvolvimento Social (BNDES), Caixa Econômica Federal (Nossa Caixa) etc.

A estratégia de apropriação do setor público pelo privado também se dá nas áreas da saúde e da educação, haja vista o patrimonialismo quase genético no tratamento da “coisa pública”. Verbas orçamentárias negadas à rede de universidades públicas federais são destinadas ao PROUNI. Este afiança ao empresário

do ensino a **garantia** de que em havendo inadimplência, não há o que temer! O Estado irá bancar! Mais uma vez, constatamos os princípios desse “novo capitalismo” sendo cumprido: – risco zero para o empresariado!

Assim, todos ficam satisfeitos: o governo, porque não necessita investir maciçamente e em longo prazo na universidade pública; o aluno, pois este possui a fantasia que “algum dia meu filho vai ser Doutor”, mesmo que, de fato, pela péssima formação geralmente obtida nessas “instituições de ensino” pouco ou nada lhe acrescente; e, logicamente, o mercador do ensino, que, apesar de ser fervoroso defensor do Estado Mínimo, descobre que o Estado pode ser “Mínimo” para o trabalhador e “O Máximo” para o capital.

No que concerne à saúde pública, a diferença não é muito significativa. Vamos para o mesmo caminho. Expliquemo-nos melhor mediante uma breve constatação sobre o Sistema Único de Saúde (SUS). Em 2015, o SUS completa 27 anos de atuação. Instituído na Carta Magna de 1988, tem sido uma das maiores políticas públicas de inclusão social do Brasil e do mundo. Os brasileiros se utilizam do SUS, de modo direto ou indireto; o SUS é responsável pela Vigilância Sanitária e Ambiental. Ainda, é forçoso dizer, que somente 25% dos brasileiros têm acesso à medicina privada. Ou melhor, 75% contam exclusivamente com o SUS para realizar atenção à saúde: da simples consulta para averiguar um resfriado mal cuidado até o tratamento da AIDS. Mesmo os 25% restantes – geralmente classe média – também se valem do SUS em inúmeras situações nas quais o investimento requerido para o tratamento e eventual cura é quase proibitivo para a maioria esmagadora dos brasileiros: cânceres, transplantes, AIDS etc.

Apesar disso, paulatinamente, a prática das “organizações sociais” (OSS) nos municípios e nos estados se naturalizam e até são vistas como um “choque de gestão” que permitirá “salvar a saúde pública”. Um exemplo emblemático é a Empresa Brasileira

de Serviços Hospitalares (EBSERH) – recentemente criada – que tem por escopo “flexibilizar” as relações de trabalho nos hospitais universitários. Outro fato que fundamenta nossa argumentação: em dezembro de 2014, o Congresso Nacional admitiu Medida Provisória (MP 656/2014) que desfigura ainda mais o Sistema Único de Saúde (SUS) como um sistema público. A Medida Provisória 656/2014, consente ingerência do setor privado nos serviços proporcionados pelo SUS.

O problema é que a insegurança, a competição e a concorrência que tem por consequência o desemprego e a ruptura do coletivo de trabalho são elementos endógenos ao capitalismo neoliberal ou neoconservador, como julgamos mais correto denominá-lo. A União Europeia já sentiu isso na própria pele. Mesmo países mais afortunados, como a Grã – Bretanha e a França, tiveram que fazer malabarismos – às vezes de forma obscena –, para não ver o seu Estado de Bem Estar Social ser totalmente destruído pela financeirização da lógica laboral, social, e, porque não dizer: da vida das pessoas.

A China é um excelente exemplo dessa perversão: com sua mão de obra baratíssima, imensa capacidade de produção e, consequente, ganho de escala, impõe ao resto do mundo uma maior precarização nas relações laborais. Não é por curiosidade cultural, exotismo gastronômico ou gosto pelo idioma mandarim que empresas de todo o mundo tentam se instalar nesse país. Para nós, fica claro: apenas com estratégias mundiais anticapitalistas será possível avançar.

Precisamos reconhecer que o mundo do trabalho mudou de forma significativa, e aqui me refiro à forma de organizar o trabalho. Há 30 anos uma pessoa entrava para uma grande organização e sabia que poderia permanecer lá a vida toda. O sonho de muitos trabalhadores era justamente fazer carreira na organização e depois ser substituído pelo próprio filho. Isso caracterizou o que

chamamos de modelo fordista de produção, que era piramidal, com uma hierarquia mais explícita. Não é que não se tenha hierarquia hoje em dia. Existe, sim. Apenas pessoas ingênuas não se dão conta dela.

O grande sonho dessa época era fazer certos sacrifícios, postergar a felicidade para depois ter os louros, a recompensa. O próprio modelo de produção era de longo prazo. Hoje não. Esse jovem já entra na escola e logo acaba recebendo a ideologia da internet, da informação virtual, na qual não se exige do sujeito grande reflexão, mas muito mais uma pró-atividade de resposta. Isso não quer dizer que o sujeito está refletindo, no sentido crítico do termo, mas que ele está sendo treinado para responder rapidamente. Haja vista as propostas recentes de curso de formação, denominados “coaching infantil”, para crianças acima de cinco anos de idade, visando “ajudá-los” a desenvolver potencialidades e habilidades para o mercado de trabalho; despertar o espírito de empreendedorismo e até protegê-los dos riscos que serão enfrentados no futuro. Como se isso fosse possível...

O resultado disso é paradoxal, pois quando ele entra no mundo corporativo, começa a ouvir comentários como esses: “aquela pessoa que estava lá outro dia já não está mais” ou “a média de permanência naquela organização é de dois a três anos”. Daí ele para e pensa: afinal de contas, não me é permitido pensar que vou passar minha vida toda aqui. Será que essa será a minha casa? Será que devo compartilhar minhas angústias e incertezas com esse grupo? É outra lógica. Uma coisa é ter um amigo, uma pessoa com a qual você compartilha as ansiedades, desejos, medos, receios, “neuras”. E outra coisa é ter uma amizade profissional.

Esse jovem, desde cedo, aprende que no mundo do trabalho atual é preciso construir amizades profissionais, o que é diferente de construir laços de amizades. A amizade profissional dura enquanto for do interesse de ambos. São raras as pessoas que

saem de uma organização e mantêm contato com seus ex-colegas. Será que é porque são pessoas perversas e frias? Nada disso. São pessoas “normais”, que aprenderam que ter uma relação afetiva e efetiva pode ser até perigoso, porque, hoje, em muitos casos, amizades são datadas, não são verdadeiras. A relação que se estabelece com os colegas é a mesma que se acaba tendo com as empresas. E esse perfil vai sendo moldado. Mais do que isso: vai se criando uma cultura dentro das organizações – e hoje boa parte delas está moldada por essa lógica –, cujo mote é o seguinte: aproveite enquanto der; o futuro ninguém sabe; nem você tem controle desse futuro. É claro que diante de uma situação como essa não se pode esperar dos jovens sonhos de longo prazo, isto é, uma lealdade estrita às pessoas e à organização e, muito menos, uma dedicação incondicional. A pessoa pode até trabalhar muito, até 16 horas por dia, como alguns trabalham, mas é um trabalho voltado para si, que quer uma recompensa rápida, imediata e, de preferência, segura. Ele construiu uma lógica que não é intrinsecamente perversa.

Temos uma organização do trabalho que exige uma nova modelagem, uma nova subjetividade; chamamos a isso de manipulação da subjetividade. Os jovens, principalmente, respondem com uma nova interação subjetiva, calhada com a forma do interesse pessoal e temperada com a ideia de que nesse mundo existem duas categorias de pessoas: os vencedores e os perdedores. Ter um comportamento individualista é um modo de melhor se adaptar a essa realidade. Quem é perverso não é o jovem, nem o gestor, nem o chefe. Se existe algo de perverso é a própria forma de organizar o trabalho. Daí, a ocorrência e o crescimento das várias formas de violência laboral, dentre elas, o assédio moral, pois esse *“é uma conduta abusiva, intencional, frequente e repetida, que ocorre no ambiente de trabalho e que visa diminuir, humilhar, vexar, constranger, desqualificar e demolir psiquicamente um indivíduo ou um grupo, degradando as suas condições de trabalho, atingindo*

*a sua dignidade e colocando em risco a sua integridade pessoal e profissional.*” (FREITAS; HELOANI; BARRETO, p. 37).

Não é à toa que ainda nesta década, até 2020, segundo relatórios internacionais, a segunda causa de afastamento do trabalho será o transtorno mental, sendo que a mais recorrente será a depressão. Isso é gravíssimo, mas se explica, pois uma característica muito forte desse modelo de organização do trabalho é a exigência de dedicação “full-time”, a intensificação da produtividade e a competitividade acentuada, o que leva a depressão e a solidão. Estamos rodeados de pessoas, mas verdadeiramente se está só e sem tempo para tecer amizades.

Quando começamos a trabalhar com o tema do assédio moral, há mais de 15 anos, o assédio era mais explícito, talvez porque a ocorrência era maior na produção. Mas de uns tempos para cá ele está cada vez mais sofisticado, mais sutil, atingindo a todos, do chão da fábrica ao executivo especializado e que possui MBA (Master in Business Administration). Temos o assédio a jornalistas, na justiça, na medicina, na academia – até nas grandes universidades, como USP e UNICAMP, ou melhor, em qualquer lugar. Ou seja, não é que o assédio não existisse há décadas. É óbvio que sim. Mas por que hoje se fala tanto e por que ele tanto se disseminou? Essa nova lógica do trabalho tende a reificar as pessoas. Pensar que “hoje não tenho grandes amigos, pois as pessoas que trabalham comigo poderão vir a ser meus concorrentes para uma futura vaga”, tornou-se algo recorrente nas mentes mais serenas. Isso para um jovem de vinte e poucos anos é muito duro. É muito pouco educativo pensar que o nosso “sucesso” depende da força do nosso desejo “de que tantas pessoas se deem mal”.

O modelo de organização prega o trabalho coletivo. No entanto, as avaliações continuam sendo individuais. Isso causa na cabeça das pessoas uma sensação de guerra constante. Esse é o modelo indutor de agressão e rivalidades. Não é sem motivo que,

no que concerne ao assédio, esse se expressa desde agressões mais grosseiras e explícitas até aquelas bem sutis, acompanhadas de elogio, com grande cinismo. Não é à toa que o assédio moral se sofisticou, está mais complexo, sutil, e, simultaneamente, extremamente destrutivo.

Os países de capitalismo central tentaram – e conseguiram – elaborar um sistema na lógica keynesiana de redistribuição, que é a lógica da social – democracia. O projeto keynesiano é um estado, dentro do capitalismo, minimamente protetor. Quando, a partir da década de 1980, esse projeto vai sendo paulatinamente substituído pelo projeto neoliberal, o imaginário social passa a ser o seguinte: “salve-se quem puder”, isto é, constrói-se a arquitetura do Estado Mínimo. Nesta concepção, não compete ao Estado responsabilizar-se pela educação, saúde e segurança dos seus cidadãos; este encargo é, essencialmente, individual. O neoliberalismo vai, pouco a pouco, minando o Estado protetor, vai tornando esse Estado cada vez menor, menos interventor, menos positivo. E o mercado vai fazendo a vez do Estado. Quando se tem uma concepção de Estado assim, se acaba tendo outra concepção de sociedade e de homem, que vai induzir as pessoas a terem projetos e saídas individuais: o cuidado de si, e, quanto muito, da família.

Essa concepção de Estado influenciou fortemente os países latino-americanos. Por que o Brasil foi um dos menos afetados? Porque ele foi – na América Latina – um dos poucos países que não aderiu quase que integralmente ao projeto neoliberal. Ao contrário da Argentina e, principalmente, do Chile, onde a própria previdência foi privatizada. Todavia, o respingo da “financeirização” no Brasil ocorreu e ocorre até hoje. Temos uma inflação latente, um medo latente; porém, apesar de tudo isso, por termos um Banco Central com políticas de intervenção social como, por exemplo, o Bolsa Família, Minha Casa Minha Vida e outros,

o Brasil conseguiu incluir como consumidores uma parcela significativa da população que estava totalmente à margem.

O problema é que nunca tivemos, efetivamente, um Estado de Bem-Estar Social no Brasil. O emprego formal aumentou recentemente; mais pessoas possuem carteira assinada; mas ainda temos subemprego, trabalho infantil e trabalho análogo ao escravo. Onde se tem um capital financeiro muito forte em detrimento da produção, é claro que isso trará consequências para a questão do emprego e mesmo para a constituição da subjetividade da “classe-que-vive-do-seu-trabalho”, como demonstraremos, a seguir.

### **Trabalhadores “transformers”**

Na atualidade, o modismo no chamado mundo corporativo encontra-se num status de vulgarização ímpar nas organizações e perde sua característica de extraordinário, passando a ser enfrentado como sina. Se antes do modo de acumulação pós-fordista, as organizações tinham que se esmerar nos mecanismos para atrair o ingresso dos trabalhadores, com a consolidação do referido paradigma, este esforço para tornar-se atraente já não é tão necessário. Em um cenário de subemprego, achatamento de salários e precarização das condições de trabalho não são mais imperativo à organização tornar o local de trabalho tão encantador. O simples ingressar e permanecer na empresa encarrega-se de tornar estas possibilidades suficientemente “sedutoras” (HELOANI, 2003).

Vivemos, hoje, como nunca se viveu na história do trabalho, uma competição extremada. Os funcionários são induzidos a desenvolver inúmeras e infindáveis competências e sempre devem ter respostas imediatas a situações-problemas. É a indefectível “pró- atividade”. A palavra de ordem é produtividade com flexibilidade. Se antes, a classe operária, chamada de “chão de fábrica”, era a oprimida, hoje, “nos tempos pós-modernos”, parece-nos que

a opressão “subiu de elevador”, chegando também aos *white color*, ou melhor, aos executivos.

É neste cenário que surge, no universo profissional, a figura dos trabalhadores *transformers*, ou, em outras palavras, que se veem obrigados a mudar constantemente, serem flexíveis no tempo, na forma de ser trabalhador, no amor à empresa. Aqueles que buscam as “oportunidades” e os “novos desafios”, incessantemente, e são orientados a não se fixarem a lugar algum, a coisa alguma. Preferencialmente, que estejam dispostos a fazer sacrifícios em sua vida pessoal, não se apegando afetivamente muito a ninguém para que, dessa maneira, possam – sempre – estar prontos para novas empreitadas, em qualquer parte do mundo. Ou melhor, devem estar preparados para uma dialética singular: sucesso profissional e “prazer descompromissado” – pra compensar e aguentar a pressão e as contradições laborais.

Deslumbrados, em constante metamorfose, acreditam ter certo poder de decisão, experimentando a sensação de possuírem autonomia, – quando, em verdade, obedecem às normas heterônomas – e com isso são levados a um alto grau de motivação e empenho com a empresa, apresentando metas flexíveis, cumpridas e, quando não, superadas. Mas, a que preço? Enfim, as cobranças desse novo sistema de trabalho interferem na saúde física e mental, na lógica societal, enquanto construtora de valores morais, na gênese de uma vida pessoal digna e com direito a lazer e repouso, como, também, na constituição e possibilidade de reflexão de princípios éticos.

A palavra “excelência”, nesses últimos anos, mudou seu significado. Se antes era atribuída a um valor com certa perenidade, ou tida como um atributo, uma qualidade superior, agora se tornou a palavra-chave e a condição de sobrevivência de pessoas e empresas. Tornou-se um verdadeiro “totem” de um comportamento neurótico coletivo, porque o risco de ser superado está sempre à

espreita, especialmente nos altos escalões. As “novas teorias organizacionais”, no mundo corporativo, necessitam de atualização quase *on-line* e confundem-se dados e informações com conhecimentos. Estes, rapidamente, são vistos como ultrapassados e os heróis de hoje sequer são lembrados no futuro próximo, assim como os carros, os imóveis ou qualquer outra coisa. Trabalhadores com décadas de dedicação à empresa – quando se afastam por doença ou mesmo aposentadoria – logo se tornam uma simples “visita”, a quem se oferece uma cadeira e se permite sentar...

Almejar essa excelência é a sina de todos. E será exigida duramente, pelas empresas, todos os dias. Não é de se admirar que as identidades estejam se fragmentando. Preleções reiteradas dão o norte e também o tom: “*Não seja apenas você! Transforme-se em Você S. A.; Empreendedor de sua própria carreira; Seu próprio projeto; Capital que tem retorno; Resiliente a qualquer coisa etc. Daí ser possível dizer que “a repulsa à rotina burocrática e a busca da flexibilidade produziram novas estruturas de poder e controle, em vez de criarem as condições que nos libertam”* (SENNETT, 2006, p. 54-55).

O surgimento do dispositivo de gestão denominado *flexitempo* propiciou um novo influxo de mulheres no mercado de trabalho. Mulheres pobres sempre trabalharam, mas, na última geração, números significativos de mulheres da classe média entraram no mercado de trabalho e continuaram nas organizações mesmo depois de ter filhos. Richard Sennett esclarece que existem vários formatos do *flexitempo*. “*A programação de tempo é mais um benefício concedido a trabalhadores favorecidos(...), do que um direito trabalhista; é um benefício distribuído de maneira desigual e estritamente racionado*” (SENNETT, 2006, p. 67).

Tal como o tempo de trabalho, – para alguns, adeptos do pensamento neoliberal – a própria legislação pode ser “flexibiliza-

da”. No final do governo Fernando Henrique Cardoso, houve uma tentativa de “flexibilização” da Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), mediante alterações no artigo 618, permitindo que o negociado prevalecesse sobre o legislado. A iniciativa fracassou, mas a tese segue sendo advogada por muitos especialistas e atores sociais poderosos. Em muitos países, os direitos sociais continuam a ceder à força do capital.

No Brasil, certos adeptos do receituário “*neoconservador*” continuam a insistir na quebra da alegada rigidez da Consolidação das Leis Trabalhistas para que o Brasil “*seja competitivo e a produtividade aumente*”, sinalizando para a negociação coletiva como um verdadeiro Graal, “locus” redentor da desgastada relação capital versus trabalho. O projeto de lei que procura normatizar a terceirização, o PL 4.330 – projeto do deputado Sandro Mabel, do PMDB, em discussão na Comissão de Constituição e Justiça da Câmara – faz parte do rol das canções de sereia. O direito a Saúde, a Previdência e a Assistência Social – previsto na Constituição Federal, desde 1988, como Seguridade Social –, também sofre terríveis ataques midiáticos – e tem por escopo gerar um clima de desespero que propicia a paulatina privatização dos serviços que passam a ser vistos pela população como “privilégios”. Essa saga persevera, de forma obstinada, na vontade de expropriar da “classe-que-vive-do-seu-trabalho” as poucas garantias que ainda possui, ou melhor, almejam fazer com que, em termos de Direito Social, voltemos ao século XIX. Não por acaso, o lúcido Richard Sennett, mais uma vez, sinaliza: muitas vezes, o que descontrola o trabalhador, e de modo mais sutil é “sentir-se constantemente em teste, sem nunca saber exatamente em que posição está (...)” (SENNETT, 2006, p. 92).

### Breve consideração final

A manipulação da classe trabalhadora pela classe dominante é um fato inegável e com certeza implica um esforço na manipulação da subjetividade dos que vivem do trabalho. Esses procedimentos – que são vários – sempre envolveram alguma forma de expropriação, unindo o conceito de expropriação ao de dominação.

Para que isso aconteça, faz-se mister que haja algo que o outro não tem, ou... tem mas, consciente ou não, cobice. A submissão a esse jogo, mormente, é mera estratégia de sobrevivência. São as “regras do jogo”. Contudo, esta lógica, gostem ou não seus atores, é dialética, e, assim, permeada de resistências e conflitos e, às vezes, de modo violento.

Em nosso entender, o pós-fordismo não foi apenas um “remédio” à crise de regulação, mas um modo de reapropriação e aperfeiçoamento da manipulação no mundo do trabalho. Nesse “novo” paradigma de desenvolvimento da produção, a expropriação da capacidade intelectual e emocional do trabalhador é tão importante quanto o foi o domínio sobre sua capacidade física no paradigma que o antecedeu.

Os princípios – se é que verdadeiramente existem, exceto os técnicos – do pós-fordismo são fundamentalmente os mesmos aos da lógica taylorista-fordista-fayolista, nada emancipadores. Portanto, não nos parece razoável vermos nesta forma de se organizar o trabalho e a mente das pessoas, um indulto à alienação, ao estranhamento e mesmo ao adoecimento daqueles que necessitam labutar para sobreviver. Tão pouco é legítima a comiseração da exploração e da vergonhosa profanação do nosso espaço privado, do tipo “home office” (HELOANI, 2003, P. 175).

## Bibliografia

CAPITÃO, C. G. e HELOANI, J. R. A identidade como grupo, o grupo como identidade. *Aletheia*, n. 26, pp. 50-61, jul./dez. 2007.

CIAMPA, A. C. *A estória do Severino e a história da Severina*: um ensaio de Psicologia Social. São Paulo: Brasiliense, 2001.

DUBAR, C. *A socialização*. Porto: Porto, 1997.

EAGLETON, T. *As ilusões do pós-modernismo*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1998.

FOUCAULT, M. *Vigiar e punir*. 32. ed. Petrópolis: Vozes, 1987.

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

FREITAS, E. Contexto Social e Imaginário Organizacional Moderno. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 40, n. 2, pp. 06-15, abr./jun. 2000.

\_\_\_\_\_. *Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?* Rio de Janeiro: FGV, 2006.

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

\_\_\_\_\_. Corpo e trabalho: instrumento ou destino? *Psicologia Hospitalar*. São Paulo, v. 3, n. 2, pp. 01-16, ago. 2005.

\_\_\_\_\_.; CAPITÃO, C. G. Saúde Mental e Psicologia do Trabalho. *Revista da Fundação SEADE*, v. 17, n. 2, pp. 102-108, abr./jun. 2003.

\_\_\_\_\_.; LANCMAN, S. Psicodinâmica do Trabalho: o método clínico de intervenção e investigação. *Revista Produção*. São Paulo, v. 14, n. 3, pp. 077-086, set./dez. 2004.

## **Assédio Moral no Trabalho**

PAGÈS, M. et. al. *O Poder das organizações*. São Paulo: Atlas, 2008.

SENNETT, R. *A corrosão do caráter: as consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo*. 11. ed. Rio de Janeiro: Record, 2006.

WOOD JR., T. Identidade organizacional. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, FGV, v. 40, n. 1, pp. 23-36, jan./mar. 2003.

## Capítulo 3

# A cultura e a ética organizacional frente ao assédio moral no trabalho

*Maria Esther Souza Baibich*

*Marilda Contessa Lisboa*

### **O cenário do trabalho na sociedade atual**

O trabalho constitui e é constituinte do sujeito humano, uma vez que o homem se torna realmente humano com o desenvolvimento da linguagem, da consciência e a utilização de instrumentos de trabalho, distinguindo-se desta forma, do fazer puramente instintivo. É o que assevera Silva (2008), apoiado na teoria marxista.

Todavia, este trabalho que humaniza o homem pode ser causador tanto de imenso prazer quanto de sofrimento e fonte de adoecimento. Historicamente, esta concepção dualista da divisão do trabalho entre braçal e sofrido *versus* intelectual e prazeroso podia ser encontrada entre os gregos que dividiam o trabalho entre *Ergon*, o trabalho braçal e dos escravos e *Ponus*, o trabalho desejável e criativo dos intelectuais e artistas. A etimologia da palavra trabalho também traz na sua origem esta associação entre trabalho e o sofrimento que o ato de trabalhar pode significar.

De origem do latim *tri* e *palus* (três paus) era um instrumento de tortura, uma espécie de tripé formado por três estacas cravadas no chão, usado pelos romanos para supliciar os escravos. Desta forma, o verbo trabalhar, derivou-se do *tripaliare* (ou *trepaliare*), cujo significado era torturar alguém no *tripalium*.

Sob a perspectiva da Psicodinâmica do Trabalho o trabalho se transforma em sofrimento quando o indivíduo tem suas aspirações e satisfações concretas e simbólicas ignoradas pelas organizações de trabalho. Para Dejours (1994), o trabalho é apenas um fator desencadeante, e toda doença do trabalho seria decorrente da relação inadequada do indivíduo com as condições e o ambiente em que realiza seu trabalho.

Diversos dados de saúde do trabalhador apontam estar havendo um grave desequilíbrio nesta relação entre o indivíduo e seu trabalho, como levantado em um estudo realizado pela Organização Internacional do Trabalho (OIT) e referido por Moreno (2011). Publicado em 2006, o estudo mostrou que 160 milhões de pessoas sofreram de males associados ao trabalho em todo mundo e que entre as doenças do trabalho há uma prevalência de 50% para os transtornos psíquicos relacionados à depressão, ansiedade e transtorno do pânico. Atualmente, a depressão é apontada como a principal causa de incapacidade laboral entre a faixa etária de 15 a 44 anos, justamente entre a população trabalhadora jovem e que deveria estar economicamente ativa ou potencialmente ativa.

No Brasil, de acordo com o Anuário Estatístico de Acidentes de Trabalho (AET) do Instituto Nacional de Seguro Social (INSS), em 2006 ocorreram 3.037 acidentes de trabalho por reações ao estresse grave e transtornos de adaptação, 558 por transtornos ansiosos e 389 por episódios depressivos. Além disso, foram registrados 981 acidentes por transtorno depressivo recorrente, 413 por transtorno afetivo bipolar e 379 por transtornos mentais e comportamentais devidos ao uso de álcool. A partir desses dados, constata-se que

cada vez mais os trabalhadores estão adoecendo e, conseqüentemente se afastando do trabalho por transtornos mentais.

Conforme Zanelli (2010), transtornos causados principalmente pelo estresse, pelo assédio moral, ritmo exacerbado e um clima organizacional ruim no ambiente de trabalho, estão também relacionados às péssimas condições de trabalho, falta de segurança e autonomia e uma exposição frequente a situações de extremo desgaste físico e mental relacionada à necessidade de cumprir metas, na maioria das vezes.

Mussi e Oliveira (2010) asseveram que as atuais condições de trabalho caracterizadas pela pressão e precarização permitem emergir os assédios e intimidações, os quais compõem sérios riscos ao trabalhador, levando ao aumento de doenças e acidentes relacionados ao trabalho.

Se partirmos do pressuposto de que os adoecimentos e as doenças são fatos sociais, é imprescindível compreendermos a sociedade em que vivemos para buscar as raízes do crescente adoecimento da classe trabalhadora. Barreto (2003) e Gondim (2008) explicam que desde o século passado nossa sociedade vem sendo alimentada pelo fervor materialista e consumista e que este foi agravado pelo início das privatizações e pelo crescente processo de globalização. Suas conseqüências foram a desnacionalização, a terceirização, a precarização das relações de trabalho, o desemprego estrutural e o fim da empregabilidade. Estas são as marcas da atual crise econômica mundial.

Para Nascimento (2004, p.14), caso mantido este modelo hegemônico neoliberal de sociedade capitalista em que estamos aprisionados, as perspectivas para os próximos 20 anos com relação à saúde mental dos trabalhadores revelam-se péssimas e assustadoras. Segundo o autor, vários estudos preveem que os trabalhadores sofrerão com “depressões, estresse, angústias,

desajustes familiares e outros danos psíquicos”, causados pelo aumento da violência psicológica e a degradação do ambiente e das relações de trabalho, condições propícias, portanto, para o assédio moral no trabalho.

Ainda que não seja um fenômeno novo, o assédio moral é um tema bastante recente no meio científico, verificando-se que no Brasil as primeiras produções acadêmicas iniciaram há apenas cerca de dez anos (ELGENNENI; VERCESI, 2009). Apesar da diversidade de definições na literatura, a maioria dos autores abarcam a concepção de que o assédio moral no trabalho ocorre por meio de humilhações e atitudes constrangedoras contra um indivíduo no seu ambiente de trabalho de forma frequente e intencional gerando danos ao trabalhador assediado. É o que encontramos num conjunto de autores como Barreto (2000), Hirigoyen (2000), Heloani (2004), Guimarães e Rimoli (2006), Freitas, Heloani e Barreto (2008) e Mussi e Oliveira (2010).

Entretanto, as repercussões do assédio moral não só interferem diretamente na saúde e na vida do trabalhador assediado, como também trazem inúmeros prejuízos econômicos e sociais para a organização de trabalho, a sociedade e a União.

[...] potencial perda de trabalhadores produtivos, aumento de custos médicos e possíveis hospitalizações, aumento de custos com benefícios e bem estar para aposentadorias precoces, aumento de custos com invalidez e com o desemprego, bem como aumento no número de suicídios (ELGENNENI E VERCESI, 2009, p. 77).

De acordo com estudo da OIT citado estima-se que 42% dos trabalhadores brasileiros já sofreram de assédio moral no seu ambiente de trabalho e “[...] calcula-se que 1 entre cada 4 trabalhadores corre o risco de sofrer violência moral em algum momento de sua trajetória profissional, com a duração de pelo menos seis meses.” (MACIEL et al., 2007, p.119). Muitos

## Características e intervenções

trabalhadores são vítimas do assédio moral, porém, a maioria sequer sabe do que se trata, sofrendo calados sem compreender o que lhes acontece.

As instituições, entre elas as organizações de trabalho, representam o alicerce e determinam o modo como se organiza nossa sociedade e operam sobre a divisão entre os que têm ou não têm poder. E é nesta divisão que são produzidas as relações desiguais de opressão e violência, que se transformam em exclusão, sofrimento e adoecimento, tal como observado no fenômeno do assédio moral no trabalho.

Barreto (2000) explica que novas formas de gestão foram congregadas com vistas a aumentar a produtividade e qualidade do serviço ou produto e por consequência a intensificação do ritmo do trabalho e aumento de metas de qualidade e produtividade. Essa cadeia gerou uma necessidade do aumento de horas extras e da jornada de trabalho, que se estendeu para além dos muros organizacionais, levando a uma ausência maior dos trabalhadores em relação ao seu convívio social e familiar. Para a autora, no interior dessas mudanças se encontram a sobrecarga de trabalho por conta da alta competitividade a flexibilização, que busca um trabalhador sem necessidades e sem desejos.

Barreto (op.cit: 10) salienta ainda que:

Na tentativa de adaptar-se à flexibilização exigida pelo capital, homens e mulheres passam a viver um caos interior: com a afetividade colonizada, a saúde mental fica seriamente comprometida, a família prejudicada e às vezes abandonada, os filhos esquecidos pelo tempo consumido em jornadas extenuantes, caracterizadas pela exigência de responsabilidades extras no posto de trabalho. E é nessa relação desigual do indivíduo com a organização que a doença acontece.

Ainda de acordo com o prognóstico da Organização Internacional do Trabalho (OIT) para a saúde do trabalhador nas próximas décadas, o panorama apresenta-se muito preocupante, onde

“[...] predominarão depressões, angústias e outros danos psíquicos, relacionados às novas políticas de gestão na organização do trabalho, desafiando a mobilização da sociedade e a adoção de medidas concretas, especialmente visando à prevenção do problema e à reversão dessas expectativas” (2007, p. 5).

Uma questão que surgiu muito recentemente no Brasil, foi a necessidade de se estabelecer uma distinção entre o assédio moral interpessoal e o assédio moral organizacional. Para Garcia e Tolfo (2011) enquanto que o objetivo do assédio moral interpessoal é o de prejudicar ou eliminar o trabalhador na relação com o(s) outro(s), no assédio moral organizacional, o propósito é atingir o trabalhador para se alcançar metas e objetivos organizacionais de melhoria da produtividade e lucratividade, e para reforçar o controle. Para isso, utilizam-se de estratégias organizacionais de gestão disciplinar como o constrangimento ou opressão, interpretadas e justificadas como meios para alcançar seus objetivos. Cabe aqui estabelecer uma diferenciação entre a “estratégia de gestão organizacional” por assédio moral e a gestão por estresse, a qual objetiva a melhoria da eficiência e desempenho no trabalho e não destruir o trabalhador.

Para Sobol (2008) o assédio moral organizacional ocorre por meio de práticas abusivas, tais como: cobranças exageradas e persistentes, metas abusivas e crescentes, geralmente por parte de gestores ou representantes da organização com o intuito de alcançar objetivos organizacionais. Em alguns casos o assédio moral organizacional tem como objetivo forçar o trabalhador a pedir demissão, o que evita custos à organização, como por exemplo, não pagar multas rescisórias.

As instituições, dentre elas as organizações de trabalho, representam o alicerce e determinam o modo como se organiza nossa sociedade e operam sobre a divisão entre os que têm ou não têm

poder. E é nesta divisão que são produzidas as relações desiguais de opressão e violência, que se transformam em exclusão, sofrimento e adoecimento, tal como observado no fenômeno do assédio moral no trabalho. Desta forma, este capítulo propõe-se a compreender o assédio moral no trabalho sob a ótica da sua relação com a cultura e ética organizacional, já que existe estreita ligação entre eles.

### **A Cultura Organizacional**

Os valores estão entre as características mais estáveis e duradouras dos indivíduos e têm lugar central na moral juntamente ao seu sistema de crenças. A partir dela, da moral, são tomadas as atitudes e formados os critérios ou objetivos transituacionais, que ordenados por importância, serão os princípios orientadores da vida.

Valores compõem a base das normas culturais e definem o padrão de comportamento apropriado para situações específicas, sendo considerados não apenas pelos indivíduos, mas pelas nações, países, instituições, organizações e outras categorias sociais. Os valores culturais se manifestam em duas áreas principais: o coletivismo e o individualismo, infelizmente este último é classificado de forma extremamente elevada no nosso pensamento ocidental.

A organização de trabalho também exhibe valores institucionais, através de seus perfis e prioridades de valor, expressando-os através da cultura organizacional e do comportamento humano nas organizações de trabalho. Assim sendo, a cultura organizacional é um importante aspecto a ser analisado quando se trata de compreender a estrutura organizacional e os processos e relações interacionais, de acordo com Silva e Zanelli (2004).

Desenvolvida a partir dos estudos antropológicos sobre cultura, a cultura organizacional engloba aspectos tanto materiais (como a infraestrutura), quanto simbólicos tal como a moral com

seus valores e crenças e a partir da qual derivam os deveres (normas). Os deveres podem ser legais ou “perfeitos” (aquilo que deve ser feito) ou éticos, “imperfeitos” (aquilo que deveria fazer).

Entretanto, por comportar interpretações oriundas de diversas áreas de conhecimento, como Antropologia, Psicologia, Sociologia, Ciência Política, Economia, Administração, torna-se difícil estabelecer um modelo teórico preciso para a conceituação e caracterização da cultura organizacional.

Robbins (1999) ao tratar da relação entre a cultura de uma empresa multinacional e a cultura de um país, relata imposição da cultura nacional sobre a cultura organizacional. Já Fleury e Fischer (1996) relatam justamente o contrário, ou seja, que empresas multinacionais tendem a disseminar sua cultura, homogeneizando a cultura do país onde atua, mais do que absorver e adaptar-se a cultura do país onde estão atuando. A divergência entre os dois autores pode ser tomada como um indicativo de como o fenômeno da cultura organizacional comporta diferentes interpretações.

Silva e Zanelli (2004) relatam que os primeiros estudos sobre cultura organizacional foram motivados pela busca de explicações para o aumento do desempenho dos produtos japoneses em relação aos norte-americanos. Entre vários motivos, os principais foram atribuídos ao valor cultural de coletividade do povo japonês, que segundo os autores, é caracterizado por um sentimento comum de cooperação.

De acordo com Fleury e Fischer (1996, p.20), Edgar Schein (2001) é um dos autores que mais se aprofundou na questão da cultura, tanto conceitual quanto metodologicamente, despontando como o principal teórico e o mais citado na atualidade.

Na análise de Schein (2001), a cultura organizacional é compreendida como um conjunto de significados inventados pelo próprio grupo, cuja expressão se dá a partir de três níveis distintos.

Partindo de um referencial analítico, propõe uma interpretação da cultura organizacional que vai dos fatores mais claramente percebidos e manifestos aqueles encobertos, inconscientes e de difícil percepção. O primeiro nível diz respeito aos artefatos visíveis como documentos, comportamentos manifestos das pessoas, layout da empresa e outros. O segundo nível se refere aos valores que governam o comportamento das pessoas de uma organização e que são expressos como consequência de racionalizações e idealizações, mas as razões latentes para os comportamentos se encontram escondidos ou inconscientes. O terceiro e último nível é o dos pressupostos básicos, ou seja, as crenças, percepções, sentimentos e pensamentos dos membros de um grupo.

Wagner III e Hollenbeck (2003), os quais também se utilizaram do modelo teórico desenvolvido por Schein (2001), definem a cultura organizacional a partir de alguns elementos, como cerimônias, ritos, rituais, histórias, mitos, heróis, símbolos e linguagem. Formulam sua definição sintética de cultura organizacional como sendo a percepção informal e compartilhada que os membros nutrem sobre a vida e suas participações na organização. De acordo com os autores, esta mesma percepção influencia o que os membros pensam a respeito de si mesmos e de seus trabalhos.

Acrescentando ao leque de autores que propõem uma definição baseado nas contribuições de outros autores, Quintella (2005) define cultura organizacional como:

(...) sendo a estrutura completa de ideias, crenças, moral, leis, língua, tecnologia (objetos, armas, máquinas) e outros dispositivos que um grupo humano emprega para resolver problemas ligados à sua vida em geral (em especial tudo que permite que ele adquira produtos e serviços para sua alimentação, abrigo, saúde, segurança, diversão e conhecimento) e que é transmitido e aprendido sistematicamente de geração em geração como forma confiável de ação bem sucedida, adaptável e mutável no tempo (2005, p 02).

De modo geral, as definições apresentadas até aqui sugerem que a cultura organizacional seja compreendida a partir da relação entre uma série de variáveis presentes na organização como normas, valores, crenças, padrões de interação, leis, infraestrutura e produtos ou serviços desenvolvidos.

### **Ética nas Organizações de Trabalho**

Os valores e normas manifestos na cultura organizacional através dos comportamentos humanos sempre estão pautados por padrões morais e de condutas éticas minimamente orientadas. Mas de qual ética estaríamos falando, já que existem diferentes maneiras de se referir a ela dependendo do contexto de análise, como por exemplo: a ética religiosa, a ética moral, ética do poder, ética política, ética cristã, ética do pensamento, ética da ciência, ética profissional, ética do trabalho etc.

Os psicólogos Rothmann e Cooper (2009), estudiosos da psicologia organizacional e saúde, afirmam que “ética é a disciplina que lida com as responsabilidades e obrigações morais, as regras básicas ou os primeiros princípios propostos para assegurar uma ‘boa sociedade’, uma sociedade na qual as pessoas desejem cooperar para o benefício e o bem de todos” (p.23). Este entendimento sobre ética envolveria a análise dos valores que ajudam a determinar o que é mais adequado diante de um conflito de valores, quando estão em jogo princípios de comportamentos complexos e muitas vezes conflitantes.

Siqueira (2008) entende que é função da ética questionar, regular e dialogar com o conjunto de obrigações e direitos nos quais nossa atual sociedade está fundada. Conforme o autor, os homens são construídos por meio de múltiplas ações entre a vida, o mundo, as leis e o trabalho, expressos em sua amplitude de homem

enquanto humano e não apenas na singularidade laboral. Uma ética do gênero humano a partir da qual o homem possa ser considerado dignamente em qualquer situação, cultura, tempo, além da condição profissional, e por isso, não defende a concepção de uma *ética do trabalho* mas de uma *ética e trabalho*, onde este entrelaçamento deveria resultar no fato de que o trabalho deve passar a ser uma melhor forma do homem melhorar a sua humanidade.

Ainda para Siqueira (2008, p 41), “falar em ética e relações de trabalho só faz sentido se for em direção ou em busca de um novo caminho de relacionamento humano, de entendimento e contrato societário”, concluindo que diante dos novos desafios do mundo contemporâneo, os códigos, as relações profissionais e pessoais, acadêmicas e cotidianas precisam ser reinterpretadas, precisam de uma ética fundamental que resista à degradação dos valores fundamentais, ao excesso de tecnologias, de mecanicismos, de materialidades. Uma ética da condição humana, onde mais do que se pensar em novas relações de trabalho, em mais direitos humanos ou em ética, é preciso construir um novo saber sobre o ser para compreender aquilo que ele é capaz de fazer.

Pessini, Siqueira e Hossne (2010) afirmam que é consenso na bioética, enquanto ética aplicada, que a irreflexão nos momentos de crise aguda como a que atualmente vivenciamos em nossa sociedade pode ser fatal para a sobrevivência humana e do próprio planeta, numa visão (quase apocalíptica) de que estaríamos próximos ao precipício (inferno), subjugados pela tirania imposta pelas regras do mercado do consumo. Visão com que concorda o também bioeticista Alípio Casali (2010), para quem apesar de todo desenvolvimento notável nas ciências, nas tecnologias e nos processos produtivos, seu custo foram as perdas irreparáveis decorrentes do colonialismo, da escravidão, da exploração degradante do trabalho, da exclusão de massas e do processo produti-

vo, como do negro, do índio e da mulher. Entende o autor, que a “ética nas organizações” também pode ser considerada como um capítulo da bioética se considerarmos que o sistema-vida humana sempre é mediado e não se realiza ou desenvolve fora de instituições ou organizações.

Diante desta crise emergente de um modelo político e econômico que se tornou insustentável e afetou à todos, também o mercado tem se esforçado para reagir e sobreviver.

Quando a empresa realiza a ética empresarial ela sinaliza para seus trabalhadores, assim como para todas “as partes interessadas” em seu negócio (que, amplamente falando, é toda a sociedade), uma disposição à manutenção e desenvolvimento de um vínculo que tende à perenidade. (Casali, 2010, p.322).

Portanto, devido ao importante valor instrumental e estratégico que assumiu na sociedade atual, a ética empresarial pode aparecer como potente aliada neste cenário de incertezas e desolador da saúde do trabalhador, podendo auxiliar na prevenção e proteção quanto o assédio moral no trabalho.

Entretanto, revela-se como um tema bastante polêmico e ideológico entre os seus estudiosos suscitando debates apaixonados, mas que acabam correndo o risco de se tornarem reducionistas, conforme adverte Casali (2010). De um lado, encontram-se os que acusam que o lado empresarial busca na ética apenas uma estratégia de competitividade, reduzindo-a a uma etiqueta (no sentido de uma ética pequena e diminuída), um rótulo (um selo a mais) ou um clichê de boas maneiras (do politicamente correto). No outro lado, alguns setores acadêmicos que criticam a instrumentalização da ética como mera estratégia de mercado e argumentam que é indispensável a distinção entre ética e moral, já que a ética não caberia em códigos e normas, sendo portanto, inadequado seu uso na nomenclatura “Código de Ética”, comumente utilizada pelo mercado.

Não obstante, Casali (2010) lembra-nos que enquanto estas discussões são fomentadas, os problemas e as soluções nem sempre adequadas acontecem no cotidiano das instituições e das organizações, mantendo um abismo entre estes dois mundos.

Concordamos que a distinção entre ética e moral, sem dúvidas é pertinente, contudo, se considerarmos que alguns princípios éticos (considerados “universais” por algumas correntes de pensamento) podem fundamentar os Códigos de Ética e Conduta das organizações para que a gestão das condutas morais não descambe num perigoso moralismo, então a aplicação do vocábulo ética não seria inapropriada neste caso.

Um ponto importante desta discussão sobre a adequação da colocação da ética no mundo das organizações de mercado, recai sobre a questão dos valores de *uso e troca* implicados na relação contratual de trabalho. Para Casali (2010, p.319), “servir como instrumento a outro justifica-se, ainda que contingencialmente, quando isso se dá numa relação livre e ética, que gera bens que em troca, mantêm e desenvolvem a vida do indivíduo”, como o direito de ter reconhecidos tanto seus valores instrumentais quanto intrínsecos.

Outra controvérsia acerca da chamada ética empresarial decorre da competitividade, (inerente desta economia que regula o mercado) e que parece colocar as empresas diante de um falso dilema, como se de um lado estivesse a “perda” e do outro, o levar vantagem. Como se não houvesse entre eles a possibilidade de um desenvolvimento saudável e favorável a todos. Neste sentido Pessini (2012) crê que a competição não é por si mesma destrutiva, mas se torna destrutiva quando um projeta valer mais que o outro, causando seu rebaixamento e sua destruição, como a que se manifesta na prática do assédio moral no trabalho.

Em outras situações, podemos perceber que o trabalhador se deixa manipular ou se obriga executar aquilo que lhe era solicitado fazer, submetendo-se na maioria das vezes, ao que imaginava fazer parte de sua obrigação como gestor ou subordinado.

Este “mecanismo” que induz o trabalhador a “fazer coisas”, pode ser entendido como manifestação de uma cultura organizacional, alicerçada nos princípios de um sistema capitalista de mercado e por isso, predominantemente orientada pelo interesse econômico e também, caracterizada por jogos políticos envolvendo conflitos e manipulações na disputa de poder. Explicitada pelos arranjos culturais e pelo estabelecimento de padrões de relacionamentos, os quais atuam afetando a forma dos indivíduos interagirem.

Schein (2001, p. 82) declara que “a cultura organizacional constrói categorias que refletem os paradigmas culturais em relação à empresa, seu ambiente (clima organizacional) e a natureza da realidade e da verdade humana (se é eminentemente boa ou má)”. Neste ponto, adentramos então em outro aspecto da cultura organizacional que é a ética e a moral, as quais deveriam implicar na promoção de uma convivência harmônica nas instituições, concretizada por meio da ação e da palavra.

Todavia, as organizações, e mesmo toda nossa sociedade atual, sugerem ainda estarmos muito distantes de cultivar os preceitos éticos que deveriam regular as ações e as palavras nestas instituições.

Indiscutivelmente, o mal maior que nos trouxe a modernidade foi o da irreflexão das pessoas diante da tirania imposta pelas regras do mercado de consumo. Quando todos são transformados em seres acrílicos, tudo passa a ser possível, até mesmo as diferentes formas de totalitarismos explícitos. (PESSINI, SIQUEIRA e HOSSNE, 2010, p.16)

Nesta lógica de produção capitalista, a finalidade e o sentido do trabalho migraram de um caráter simbólico e de formação de

identidade, para aquisição de um status de valor, no sentido de mercadoria, de *valer* apenas pelo que produz, com isso, provocando igualmente mudanças significativas na atmosfera psicológica do trabalhador. Um sentimento de inquietude começou a impregnar a vida, e o trabalho foi cada vez mais se tornando o valor supremo, como único meio de satisfazer ao desejo de riqueza e de sucesso material, que se tornou a grande paixão e a tudo absorveu.

Paralelamente, com a adoção do modelo neoliberal vigente, ocorreu o esvaziamento da função do Estado que acabou delegando ao trabalhador a responsabilidade individual em buscar os meios para se incluir e manter no sistema produtivo. Então o trabalhador órfão do Estado, subentende que precisa se submeter às regras para poder “entrar no jogo”.

Os trabalhadores apreenderam que para manter-se no mercado e no “jogo”, teriam que disponibilizar não apenas seu corpo mas também a alma e o coração, seus valores intrínsecos (como a busca pelo desenvolvimento pessoal e profissional, a auto realização, o bem-estar e a felicidade) colocando-os a serviço instrumental do projeto de outro. Em uma relação contratual de trabalho que reduz os valores de uso (algo vale quando serve a alguma ação) a meros valores de *troca*, entre dinheiro e mercadoria.

Adentramos então, em um território ainda mais perigoso, que pode conduzir ao que Hannah Arendt (1999) chamou de “Banalidade do Mal” em sua obra *Eichmann em Jerusalem*, na qual explica os motivos pelos quais pessoas comuns nas sociedades burocráticas modernas, quando sob ordens superiores acabam por obedecer de maneira cega e agindo acriticamente, sem reflexão ética, seriam capazes de cometer desde pequenas ações impensadas até grandes atrocidades.

Caminhos traçados pelo qual, determinadas moralidades vão se impondo e sendo assimiladas como “normais”, sem que se abra

um espaço real para uma reflexão ética e crítica a respeito dos valores e padrões de conduta que parecem terem sido assimilados e normalizados nas culturas e organizações de trabalho atuais. De tal modo, que este mecanismo nos possibilita compreender a razão do aumento do assédio moral nos ambientes de trabalho, já que não encontra resistências organizacionais neste espaço, ao contrário, encontra ali um ambiente propício e uma impunidade que facilita as situações violentas.

Dentro deste contexto atual tão inóspito para os trabalhadores, cada vez mais empresas têm procurado lançar mão de códigos ou manuais de condutas como alternativas para buscar alicerçar a ética como prática corrente nas suas relações de trabalho. Ainda que se deva lançar um olhar crítico sobre a utilização deste instrumento como regulador da ética, conforme anteriormente discutido, concordamos que o mesmo pode ser uma das estratégias indicadas que pode colaborar na coibição do assédio moral no trabalho.

### **O Código de Conduta Ética Organizacional**

A discussão apurada sobre ética nas organizações de trabalho deve fundamentar o caminho para a confecção de manuais que reflitam os princípios éticos norteadores das práticas nas relações de trabalho. Entretanto, é essencial que o trabalho confeccionado não apresente apenas palavras vazias, mas de ações balizadas por ações, e que seja respaldado pela alta direção e reconhecido por parte do público interno e externo.

As questões que envolvem credibilidade, são reflexos das condutas praticadas e institucionalizadas, como honrar a palavra dada, coerência nas posições assumidas, cumprimento de compromissos que representam os pilares de uma construção de muitos anos, e que quando quebrados torna-se difícil a reconstrução. Souza (2009,

p.107) Os trabalhadores, de modo geral, têm se mostrado cada vez mais conscientes, participativos, vigilantes e cobradores de seus direitos.

A cultura organizacional é um produto direto dos exemplos que vêm da direção da organização de trabalho, desta maneira, uma gestão de pessoas considerada ética, consciente e responsável é a que apresenta na sua prática o exemplo pessoal, a cumplicidade e a transparência. Souza (2009, p.55). Onde os trabalhadores não representam apenas elementos de produção ou geração de lucros, mas são vistos como importantes promotores e responsáveis pela continuidade da organização no atual mercado de extrema competitividade. Cada vez mais há uma rejeição aos modelos coercitivos ou manipuladores do poder e uma crescente valorização a conduta ética do líder na condução das equipes. Souza (2009, p.166)

Conforme o Instituto ETHOS (2014), na confecção de um Código de Conduta Ética como instrumento formal de realização dos valores, visão e missão, as organizações devem apontar as condutas esperadas, as quais balizadas por um conjunto de conceitos éticos e que devem estar permeadas pela sua natureza e propósito junto aos mercados onde atua. Trata-se de uma declaração formal, de responsabilidade da alta direção que deve orientar as ações de executivos a colaboradores, bem como a postura social da organização frente aos diferentes públicos com os quais interage. O formato deve ser de cunho educativo, priorizando os critérios e diretrizes que garantam homogeneidade na forma de conduzir as diferenças e dificuldades na vida organizacional.

A legitimação do cenário ético de uma organização deve atentar, na sua fase inicial para um aprofundamento do autoconhecimento, saber o que espera de cada um, a sua forma de ser e atuar no mercado, levantando suas características singulares e próprias, almejando com isso apresentar resultados diferenciados para a sociedade.

Desta forma, Código de Conduta Ética, ao diminuir os entraves nas relações de trabalho entre colaboradores de todos os níveis hierárquicos, buscará favorecer um clima de cordialidade, integração, inclusão, respeito e igualdade, auxiliando em situações potencialmente difíceis e delicadas, servindo como fonte de consulta e indicando soluções. Passos (2011, p.112).

O olhar da organização deve ultrapassar o seu espaço físico, “além dos muros”, buscando adequar-se ao que se chama de empresa “cidadã”, adotando o comportamento de respeito ao meio ambiente, incentivando e viabilizando oportunidades de trabalho voluntário e de responsabilidade social no ambiente onde está inserida. Passos (2011,p. 70).

Uma orientação que pode garantir uniformidade de opiniões e valores, é a criação de uma comissão representativa de vários segmentos da organização, que se responsabilize pela pesquisa de opinião junto aos colaboradores e da discussão dos aspectos importantes apontados, adequando-os à cultura organizacional vigente, que servirão de parâmetro para a confecção do manual. Esta comissão deve acompanhar o processo de divulgação, assim como servir de amparo em casos de descumprimento e nas providências necessárias. Deve apresentar uma atuação justa, independente e coerente para ter credibilidade frente aos colaboradores.

O Código deve ser formado pelas políticas e práticas específicas, abrangendo uma gama de temas, desde os mais simples aos mais vulneráveis ou críticos, cabendo aos gestores atuarem como multiplicadores do conteúdo em reuniões ou em ocasiões apropriadas com suas equipes. Souza (2009, p.17) Entre os tópicos que devem ser apontados encontram-se: itens referente à legislação do país; os conflitos de interesses em todas as instâncias; zelo com o patrimônio da organização; comunicações transparentes e fidedignas; ouvidoria; relações com os colaboradores: políticas de recrutamento, seleção e desligamento, desenvolvimento profissional,

## Características e intervenções

relações profissionais; relações com clientes, fornecedores, concorrentes e público em geral; saúde e segurança; assédio moral e sexual; discriminação, preconceitos; propriedade da informação: segurança, sigilo e descarte; uso da internet e redes sociais; cuidado com a imagem da organização; responsabilidade social; relações com sindicatos, governo e outros órgãos públicos; uso de drogas e alcoolismo, entre outros.

A construção sugerida para a confecção do Código de Conduta Ético é definir para cada um dos tópicos apresentados um Princípio Ético e depois as condutas, quando deverão ser indicados exemplos de situações concretas, comportamentos esperados e inaceitáveis.

### Considerações Finais

A revolução ética ocorrida nos séculos XVII e XVIII fez avançar a sociedade na direção do modelo de economia de mercado, em busca de maior autonomia e responsabilidade humana e da consolidação de princípios éticos fundamentais como a afirmação da liberdade, da subjetividade e da propriedade, a igualdade e a democracia. Entretanto, para Casali (2010), este arranjo passou a mostrar-se insustentável a partir das sucessivas crises nos séculos XX e XXI como por exemplo: as crises econômicas de 1929 e 2008; as guerras locais, mundiais e civis; a fome em um terço da humanidade; as doenças endêmicas; o desemprego e a exclusão; a exploração degradante dos trabalhadores somente em prol da produtividade entre outras.

Neste modelo econômico e político, o trabalho passou a ocupar papel central, colocando com ele também o sofrimento no centro, como um operador de inteligibilidade no domínio da subjetividade e condutas. Dejours (2000) teve a percepção de que não podemos nos alienar da realidade, na sua análise da “Banalização da injustiça Social” ou “do mal”, pois não somos inocentes. Somos,

enquanto sociedade produtora, infligidos e produtores das exclusões e adversidades e todas as pequenas injustiças praticadas de uns contra os outros na realidade dialogal das relações.

O assédio moral é um fenômeno emergente e intensificado pelo individualismo, reproduzindo a “normalização” e a “banalização” da injustiça propostas pela competitividade do capitalismo e que quebra o pacto de confiabilidade que deveria existir entre trabalhadores e empresas. É constituído por práticas de violência predominantemente psicológicas nas interações de trabalho, determinadas por variáveis e valores individuais, grupais, institucionais e sociais, as quais são interiorizadas e compartilhadas na cultura organizacional. (GARCIA E TOLFO, 2011).

Longe de colocar fim na discussão em se definir o caráter filosófico e epistemológico ou escolher qual a nomenclatura mais apropriada de uma ética aplicada às organizações de mercado (ética no trabalho, ética e trabalho, ética empresarial, ética organizacional) está a necessidade premente de se estabelecer a inter-relação entre o trabalho, a ética e a subjetividade humana nesta lógica mercadológica, que consome o homem e o transforma em um ser apenas funcional, rebaixando-o em seu valor intrínseco e assim, abrindo espaço para as situações de assédio.

A construção de relações humanas orientadas de preceitos como os dos direitos, da dignidade e da ética só se tornarão viáveis por meio de mudanças nos valores e atitudes fundamentais no ambiente de trabalho. E que esta transformação dos sistemas e instituições, e numa macro-visão da própria sociedade, são viáveis enquanto produtos da consciência e da responsabilidade sobre nossas ações, tanto a nível individual como no coletivo.

Valores como integridade, honestidade, qualidade do produto/serviço, respeito ao consumidor/meio ambiente, reforçam a imagem de uma empresa ética, criando a expectativa de que as

## Características e intervenções

peças que nela trabalham, zelam pela ética profissional e buscam a excelência com respeito e valorização da diversidade e do pluralismo do mundo contemporâneo, rechaçando toda e qualquer prática assediadora, injusta e discriminatória, buscando novos padrões de convivência com relações mais justas.

A cultura da ética nas organizações, consubstanciada em um manual ou código de conduta ético, exige poucos recursos financeiros. Todavia, sua disseminação exige alta dose de dedicação, cuidado e persistência, tornando-se uma questão de estratégia e nunca uma questão de moda ou utopia apenas. Souza (2009 p.135) Ele sinaliza e formaliza a construção de um espaço de trabalho agradável onde os trabalhadores possam viver identificadas com a sua atividade, seguras, felizes e saudáveis.

Entendemos que para coibir e prevenir o sofrimento decorrente do assédio moral no trabalho, é necessária e urgente a adoção de uma ética empresarial e de políticas de responsabilidade ambiental, social e cultural, que coincidam com o mérito da ética.

## Referências

ARENDETT, Hannah. **Eichmann em Jerusalem**: um relato sobre a banalidade do mal. São Paulo: Cia das Letras, 1999.

BARRETO, Margarida. **Violência, saúde, trabalho**: uma jornada de humilhações. São Paulo: EDUC; Fapesp, 2003.

\_\_\_\_\_. **A indústria do vestuário e a saúde dos trabalhadores e trabalhadoras**. São Paulo: Instituto Nacional de Saúde no Trabalho, 2000. Cartilha. Disponível em: <<http://www.opas.org.br/saudedotrabalhador/Arquivos/Sala237.pdf>>. Acesso em: 7 set. 2010.

BRASIL. Ministério da Previdência e Assistência Social, 2012. **Anuários Estatísticos**. Disponível em: [www.mpas.org.br](http://www.mpas.org.br). Acesso em 03 dez. 2012.

CASALI, Alipio. **Ética nas organizações**. In PESSINI, Leocir (Org.) Bioética em tempo de incertezas. São Paulo: Centro Universitário São Camilo, Loyola; 2010.

DEJOURS, Christopher et al. **Psicodinâmica do trabalho**. Contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho. São Paulo: Atlas, 1994.

DEJOURS, Christopher; **A banalização da injustiça social**. R.J.: FGV, 2000.

ELGENNENI, Sara M. de Melo; VERCESI, Cristiane. **Assédio moral no trabalho**: implicações individuais, organizacionais e sociais. Revista Psicologia: organizações e trabalho, Florianópolis, v.9, n. 1, p. 68-85, jan./jun. 2009. Disponível em: <<http://www.periodicos.ufsc.br/index.php/rpot/article/view/11831/11071>>. Acesso em: 12 mai. 2010.

ESPINOSA, B. **Ética**. Lisboa, 1992.

FLEURY, Maria Tereza; FISCHER, Rosa Maria (org) **Cultura e poder nas organizações**. 2º Ed. São Paulo: Atlas. 1996.

FREITAS, Maria Ester de; HELOANI, Roberto; BARRETO, Margarida. **Assédio moral no trabalho**. São Paulo: Cengage, 2008. (Col. Debates em Administração).

FROMM, Erich. **O medo à liberdade**. 10. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1977.

GARCIA, Ivonete; TOLFO, Suzana da Rosa. **Assédio Moral no Trabalho** – culpa e vergonha pela humilhação social. Curitiba: Juruá, 2011.

GONDIM, Sonia Maria Guedes. **Assédio Moral no Trabalho**. Revista Psicologia: organizações e trabalho, Florianópolis, vol.8, n. 2, p.184-188, jun./dez. 2008. Disponível em : <[http://pepsic.bvs76psi.org.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S198466572008000200010&lng=pt&nrn=iso](http://pepsic.bvs76psi.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S198466572008000200010&lng=pt&nrn=iso)>. Acesso em: 29 mar. 2011.

GUIMARÃES, Liliana A. M.; RIMOLI, Adriana O. **Mobbing (assédio psicológico) no trabalho**: uma síndrome psicossocial multidimensional. Revista Psicologia, Teoria e Pesquisa, Brasília, v.22, n.2, maio/ago. 2006. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102377220060002000008&script=sci\\_arttext&tlng=en](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102377220060002000008&script=sci_arttext&tlng=en)>. Acesso em: 20 set. 2010.

HELOANI, Roberto. Assédio Moral- **Um ensaio sobre a expropriação da dignidade no trabalho**. RAE - eletrônica, v.3, n.1, jan./jun. 2004. Disponível em: <[http://www.rae.com.br/eletronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=1915&Secao=P\\_ENSATA&Volume=3&Numero=1&Ano=2004](http://www.rae.com.br/eletronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=1915&Secao=P_ENSATA&Volume=3&Numero=1&Ano=2004)>. Acesso em: 10 set. 2010.

HIRIGOYEN, Marie-France. **Mal-estar no trabalho**: redefinindo o assédio moral. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2006.

HIRIGOYEN, Marie-France. **Assédio moral**: a violência perversa no cotidiano. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2000. (p.66-102).

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. **Formulação e Implantação de Código de Ética em Empresas – Reflexões e Sugestões**. (2000) <http://www3.ethos.org.br/wp-content/uploads/2013/05/ElaboracaoCodigo-de-Etica-Ethos-Claudio-Abramo.pdf> Acesso em 03 de agosto de 2014.

JACQUES, M.G.; CODO, W. (Orgs.) **Saúde mental & trabalho**: leituras. Petrópolis: Vozes, 2002.

MACIEL, Regina H. et al. **Auto relato de situações constrangedoras no trabalho e assédio moral nos bancários**: uma fotografia. Psicologia & Sociedade, Porto Alegre, vol.19, no.3, p. 117-128, set./dez. 2007. Disponível em: [www.scielo.br/pdf/psoc/v19n3/a16v19n3.pdf](http://www.scielo.br/pdf/psoc/v19n3/a16v19n3.pdf)

MORENO, Elisa Ansoleaga in ZANELLI, José Carlos. SILVA, Narbal. TOLFO, Suzana da Rosa.(Orgs) **Processos Psicossociais nas organizações e no trabalho**. Implicancias bioéticas em salud mental laboral. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2011.

MUSSI, Taíla; OLIVEIRA, Lourival J. de. **Assédio moral na relação de trabalho**: da proteção ao empregado no Brasil contra as revistas pessoais. 2010. Disponível em: [http://www2.uel.br/revistas/direito-pub/pdfs/VOLUME\\_3/num\\_3/ASS%C9DIO%20MORAL%20NA%20RELA%C7%C3O%20DE%20TRABALHO%20DA%20PROTE%C7%C3O%20AO%20EMPREGADO%20NO%20BRASIL%20CONTRA%20ASS%20REVISITAS%20PESSOAIS.pdf](http://www2.uel.br/revistas/direito-pub/pdfs/VOLUME_3/num_3/ASS%C9DIO%20MORAL%20NA%20RELA%C7%C3O%20DE%20TRABALHO%20DA%20PROTE%C7%C3O%20AO%20EMPREGADO%20NO%20BRASIL%20CONTRA%20ASS%20REVISITAS%20PESSOAIS.pdf). Acesso em: 20 de set. 2010.

NASCIMENTO, Sonia A. C. Mascaro. **O assédio moral no ambiente do trabalho**. Jus Navigandi, Teresina, v. 8, n. 371, p. 1-35, jul. 2004. Disponível em: <[http://74.125.155.132/scholar?q=cache:5FOJ9r19hQJ:scholar.google.com/+s%C3%B4nia+nascimento&hl=pt-BR&as\\_sdt=2000](http://74.125.155.132/scholar?q=cache:5FOJ9r19hQJ:scholar.google.com/+s%C3%B4nia+nascimento&hl=pt-BR&as_sdt=2000)>. Acesso em: 15 abr. 2010.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT) **Programa de Seguridade Socioeconômica**. (2006). 95ª Conferência Internacional do Trabalho: mudanças no mundo do trabalho. Disponível em: <<http://www.ilo.org/public/spanish/Standards/relm/ilc/ilc95/index.htm>> Acesso em: 13 de agosto de 2012.

PASSOS, Elizete. **Ética nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 2011.

PESSINI, Leo; SIQUEIRA, José; HOSSNE, William. **Bioética em Tempo de Incertezas**. São Paulo: Loyola, 2010.

QUINTELLA, Heitor Luiz M. de M. **Estudos acerca do impacto da liderança sobre a cultura organizacional em sociedades abertas**. Rio de Janeiro, 2005.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: LCT, 1999.

ROTHMANN, Ian & COOPER, Cary. **Fundamentos da Pesquisa em Psicologia Organizacional e do Trabalho**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

SCHEIN, E. H. **Guia de Sobrevivência da Cultura Corporativa**. Rio de Janeiro: Ed. José Olímpio, 2001.

SCHRAMM, Fermin R. **A moralidade da prática de pesquisa nas ciências sociais**: aspectos epistemológicos e bioéticos. Revista Ciências & Saúde Coletiva. N.9(3). Rio de Janeiro: FIOCRUZ, 2004. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/csc/v9n3/a23v09n3.pdf> Acessado em 05 de outubro de 2013.

SECRETARIA DE SAÚDE, MEIO AMBIENTE E TECNOLOGIA. Sindicato dos Trabalhadores na Indústria do Petróleo no Estado do Rio de Janeiro. **Assédio Moral**: Acidente Invisível que Põe em Risco a Saúde e a Vida do Trabalhador. 2010. Disponível em: <[http://www.assediomoral.org/IMG/pdf/Cartilha\\_sobre\\_Assedio\\_Moral\\_do\\_SINDPETRO\\_-\\_Rio\\_de\\_Janeiro.pdf](http://www.assediomoral.org/IMG/pdf/Cartilha_sobre_Assedio_Moral_do_SINDPETRO_-_Rio_de_Janeiro.pdf)>. Acesso em: 16 set. 2010.

SILVA, José A. R. de O. **A Saúde do trabalhador como um Direito Humano**. São Paulo: LTR Editora, 2008.

SILVA, Narbal; ZANELLI, José Carlos. **Cultura organizacional**. In ZANELLI, José Carlos; BORGES – ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt (orgs.). Psicologia, organizações e trabalho no Brasil. Porto Alegre: Artmed, 2004.

SIQUEIRA, José Eduardo. **Bioética Clínica**. São Paulo: Gaia, 2008.

SOBOL, Lis A.P. **Assédio moral/organizacional**: uma análise da organização do trabalho. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008.

SOUZA, Márcia Cristina. **Ética no ambiente de trabalho** : uma abordagem franca sobre a conduta ética dos colaboradores. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

WAGNER III, John A., HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional**: criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva, 2003.

ZANELLI, José Carlos; SILVA Narbal; TOLFO Suzana da R. **Processos psicossociais nas organizações e no trabalho**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2011.



## Capítulo 4

# Aprendizados positivos por meio do enfrentamento ao Assédio Moral no Trabalho: mito ou realidade?

*Narbal Silva  
Cristiane Budde*

### **Introdução**

É possível obter aprendizados positivos mesmo em condições materiais e psicossociais precárias à existência humana no trabalho? Como lidar para preservar a dignidade, a saúde física e psíquica em situações caracterizadas como aviltantes ao desenvolvimento humano? Os modos de lidar com situações consideradas estressoras e degradantes ao equilíbrio físico e psíquico dos seres humanos são semelhantes entre os seres humanos? Essas e outras questões relacionadas endereçam para suposições a respeito da importância conferida e existente nos fatores contextuais, físicos e psíquicos, e naqueles pertinentes aos recursos psicológicos, que, por sua vez, são intrínsecos, adquiridos e também inerentes aos seres humano ao longo da sua existência por meio de múltiplas interações, genéticas (herdadas) e contextuais.

As experiências de Victor Frankl (1984) de como lidar com situações vexatórias e humilhantes, em um dos campos de concentração de Auschwitz, quando da segunda guerra mundial, demonstraram que, mesmo nas piores condições à existência humana, é possível lidar positivamente com as adversidades, aprender, ajudar as pessoas e, até mesmo, além de “crescer” como ser humano, também se desenvolver nos planos acadêmico e profissional. Para isso, estabeleceu três propósitos para a preservação da sua existência física e psíquica em Auschwitz: ajudar as pessoas, sobreviver e aprender alguma coisa. Tais propósitos e respectivos comportamentos orientados por eles foram cruciais à sua sobrevivência, num contexto, onde era comum, as pessoas “desistirem” de continuar vivendo, em especial, por meio de suicídio e fugas, cuja consequência mais notória era o “fuzilamento sumário”. O produto mais substancial logrado de suas experiências negativas em Auschwitz foi à edificação da “Logoterapia”, a terapia do sentido da vida, considerada por muitos, a terceira força na Psicologia, de base humanista, além da Psicanálise e do Behaviorismo.

Guardadas as devidas proporções em relação à intensidade, sobretudo negativa da experiência vivida por Victor Frankl, neste capítulo se procurará mostrar que, mesmo em situações extremas de assédio moral no trabalho, são possíveis experiências positivas por meio de aprendizados que transformam tais circunstâncias, que em princípio, são percebidas e interpretadas como degradantes, e ameaçadoras, em oportunidades de crescimento pessoal e profissional. Tais possibilidades, contudo, se encontram relacionadas às capacidades e recursos intrínsecos aos seres humanos, no que se refere aos seus processos cognitivos (percepção, interpretação e assertividade nas respostas), afetiva (autoestima e inteligência emocional), além de características herdadas, ou seja, de natureza genética. Não pretendemos, ao afirmar isso, sustentar a ideia de que, as resoluções positivas das situações de assédio

moral no trabalho se sustentam exclusivamente pelos modos como as pessoas lidam com elas. Ou seja, nem tudo que se encontra no contexto onde o ser humano se encontra inserido, está sob o absoluto controle do mesmo. Possivelmente, fatores oriundos do contexto, pertinentes às características psíquicas dos assediadores e das interações humanas estabelecidas, muito influenciarão as consequências advindas para os assediados, assediadores e demais participantes da comunidade organizacional. O que desejamos evidenciar é que: os modos típicos de pensar, sentir, perceber, e, sobretudo de agir dos seres humanos, caracterizados como distintos entre si, em muito influenciarão a qualidade de suas respostas diante de situações caracterizadas como de assédio moral. Enquanto para alguns, a situação de assédio moral pode representar compreensões e sentimentos, que repercutem apenas em rebaixamento da autoestima, do moral, e, em situações extremas, da instalação de doenças físicas e psíquicas, já para outros, poderá representar, apesar do sofrimento, uma oportunidade de aprendizagem, crescimento pessoal e profissional. Tal concepção, além de se encorajar em princípios fenomenológicos existenciais de base humanista e da psicodinâmica, também estão amparados por suposições cognitivas, onde, os modos como às pessoas avaliam as situações, em princípio consideradas idênticas, poderão variar conforme o sistema de crenças e esquemas mentais de cada ser humano (metáfora do copo meio cheio e meio vazio). Ou seja, as múltiplas situações, com as quais os seres humanos se deparam ao longo da vida são passíveis de diversas interpretações, sendo que, para alguns, se torna ameaçador e porta de entrada para “sofrimentos físicos e psíquicos” que muitas vezes não têm caminho de retorno, para outros são concebidos como oportunidades de aprendizado, enriquecimento pessoal e crescimento. Com base nesse entendimento, o processo terapêutico de base cognitiva proposto por Aaron Beck, por exemplo, tem como propósito desafiar

percepções negativas e reorientá-las para visões mais positivas da vida (Beck, 1997).

Ao considerarmos as possibilidades de aprendizados positivos e de enriquecimento pessoal, mesmo em situações típicas de assédio moral, nas seções que seguiremos e nos posicionaremos sobre os seguintes temas: O que significa assédio moral, as consequências nefastas ou construtivas, dependendo da ótica e dos recursos internos disponíveis, do assédio moral para os trabalhadores e as possíveis estratégias positivas de enfrentamento ao assédio moral no trabalho.

### **Assédio moral no trabalho**

O trabalho ocupa grande parte da vida da maioria das pessoas. É no local de trabalho que muitas pessoas passam a maior parte de seu dia, prática esta que se repete ao longo de vários anos. É no ambiente laboral também que, por vezes, tem se observado comportamentos e práticas de violência, que podem ser explícitas ou extremamente sutis e difíceis de serem constatadas. Uma dessas formas de violência é o assédio moral, que se caracteriza, de acordo com Hirigoyen (2006), por qualquer conduta abusiva que se manifesta, sobretudo, por comportamentos, atos, gestos, palavras, que possam trazer danos à dignidade, à personalidade, à integridade física ou psíquica de uma pessoa, e que pode colocar em perigo seu emprego, sua existência como ser humano e profissional ou degradar o ambiente físico e psíquico de trabalho.

O assédio moral, de acordo com Heloani (2005), se caracteriza, em especial, pela intencionalidade, já que o assediado representa uma ameaça para o agressor. O fenômeno consiste, portanto, na deliberada e constante desqualificação da vítima, que pode trazer como consequência a sua fragilização. Ainda de acordo com o autor, o assédio geralmente inicia com pouca intensidade,

de modo que as pessoas tendem a percebê-lo como uma brincadeira. Porém, depois, aos poucos, ele se propaga com mais força e o assediado passa a ser alvo de um grande número de humilhações e brincadeiras de mau gosto caracterizadas como recorrentes.

Assim, Freitas, Heloani e Barreto (2008, p. 37) definem o assédio como uma

conduta abusiva, intencional, frequente e repetida, que ocorre no ambiente de trabalho e que visa diminuir, humilhar, vexar, constranger, desqualificar e demolir psiquicamente um ser humano ou um grupo, degradando suas condições de trabalho, atingindo sua dignidade e pondo em risco sua integridade pessoal.

Para Ovejero Bernal (2010), o assédio moral se caracteriza, de modo geral, pelo fato de que todo um grupo pratica-o, seja por ação ou omissão. Desse modo, segundo o autor, o assediado percebe-se sozinho e sem apoio algum, e perde rapidamente a sua autoconfiança. As consequências para quem sofre o assédio podem ser bastante graves, podendo permanecer por anos ou por toda a vida, e o sujeito pode, até mesmo, cronificar sintomas decorrentes do assédio somente depois de algum tempo. Vale ressaltar que o autor afirma ainda que, o assédio moral ocorre em organizações que possuem estrutura, características e valores culturais específicos. Nesse sentido, o autor salienta a importância de, em casos de assédio moral, observar-se o contexto que influencia a produção e a duração desse fenômeno. Ou seja, é essencial entender, no tempo e no espaço, o núcleo básico da cultura organizacional onde o assédio moral é construído.

Parece ser consensual entre os autores que o assédio moral no trabalho está relacionado a um conjunto de ações abusivas e violentas no ambiente de trabalho, infligidas de forma frequente e repetitiva, de maneira que assediados e assediadores podem estar em níveis hierárquicos distintos (SOARES, 2008). Nesse sentido,

vale ressaltar que o assédio moral não diz respeito a situações esporádicas ou isoladas de desavenças no ambiente de trabalho.

Também é relevante considerar que o assédio no trabalho, de acordo com Freitas, Heloani e Barreto (2008), embora constitua problema organizacional de natureza humana, em algumas organizações, os gestores negligenciam os aspectos desencadeadores do fenômeno. Para os autores, portanto, o assédio não ocorre porque os gestores assim desejem, mas porque se omitem. Assim, a falta de regras claras e de impedimentos a situações de violência no ambiente de trabalho, faz com que as mesmas aconteçam e, por vezes, se repitam e se perpetuem na cultura organizacional. Nesse sentido, destaca-se a importância dos gestores em geral, bem como, os que atuam na área de gestão de pessoas em particular, atuarem, sobretudo por meio de exemplos, disseminando valores que prezem pela qualidade de vida das pessoas, de modo a impedir que situações de violência ocorram e sejam recorrentes.

As terminologias para se referir às práticas de assédio moral no trabalho variam de acordo com a cultura de cada país e com a evolução dos estudos sobre o tema. Hirigoyen (2006) esclarece que em países de língua portuguesa as expressões frequentemente utilizadas são: assédio moral, violência moral, terror psicológico ou tortura psicológica. Já em países como a Alemanha e a Itália, utiliza-se mais o vocábulo *mobbing*, e nos Estados Unidos o termo *harassment*, ou ainda *bullying*, que é usado também na Inglaterra.

O assédio moral, apesar de provavelmente existir há muito tempo, começou a ser estudado somente no princípio dos anos 1980, pelo professor alemão Heinz Leymann, na Suécia (OVEJERO BERNAL, 2010; RODRIGUES, 2010). O pesquisador chegou a resultados preocupantes, que logo foram divulgados na Academia. A partir dos resultados, Leymann e sua equipe nomearam seus achados como *Mobbing*, sendo que suas pesquisas são consideradas o marco para o início dos estudos sobre o fenômeno assédio moral

(RODRIGUES, 2010). Contudo, no Brasil essa temática adquire relevância somente a partir do ano 2000 (GARBIN; FISCHER, 2012).

Hirigoyen é considerada a precursora do termo *assédio moral*, utilizando-o pela primeira vez em seu livro “Assédio Moral: a violência perversa no cotidiano” (CANIATO; LIMA, 2008). Para a autora, o conceito diz respeito a toda e qualquer “conduta abusiva (gesto, palavra, comportamento, atitude...) que atente, por sua repetição ou sistematização, contra a dignidade ou a integridade psíquica ou física de uma pessoa, ameaçando seu emprego ou degradando o clima do trabalho” (HIRIGOYEN, 2008, p. 65).

A autora agrupou os comportamentos hostis de assédio moral no trabalho em quatro categorias: a) deterioração proposital das condições de trabalho, que inclui comportamentos como: criticar o trabalho do assediado de forma injusta ou exagerada, retirar a autonomia da vítima, não repassar informações úteis para a realização de tarefas, atribuir ao sujeito proposital e sistematicamente tarefas inferiores ou superiores às suas competências, ignorar recomendações de ordem médica, privar a vítima do acesso a instrumentos de trabalho, entre outros; b) isolamento e recusa de comunicação, que diz respeito a situações em que: a vítima é colocada separada dos outros, os colegas ou superiores não dialogam com o assediado, a presença da vítima é ignorada, entre outros; c) atentado contra a dignidade, em que: o assediado é constantemente ridicularizado, são atribuídas a ele tarefas humilhantes, os colegas ou superiores o desacreditam em frente aos demais trabalhadores, espalham-se rumores a respeito da vítima, entre outros; d) violência verbal, física e sexual, que inclui comportamentos como: ameaças de violência física, propostas ou gestos de agressão sexual, falam com a vítima aos gritos, entre outros (HIRIGOYEN, 2006).

Na seção que segue trataremos das consequências geradas, sobretudo para os assediados, mas também para as organizações e sociedade, do assédio moral em situações de trabalho.

## Implicações do assédio moral para os interessados

A presença do assédio, assim como de outras formas de violência, pode trazer consequências negativas tanto para os trabalhadores envolvidos quanto para as organizações e para a sociedade como um todo (MARTINIGO FILHO; SIQUEIRA, 2008). Nesse sentido, Rufino (2009) afirma que ocorrências de assédio moral podem causar desgastes psicológicos nos trabalhadores, o que afeta o desempenho no trabalho, de modo a reduzir a produtividade e a lucratividade do empregador. As consequências econômicas derivadas desses casos de violência moral, segundo Hirigoyen (2008), não podem ser negligenciadas. A autora assevera que:

A deterioração do ambiente de trabalho tem como corolário uma diminuição importante da eficácia ou do rendimento do grupo ou da equipe de trabalho. [...] As perdas da empresa podem, então, assumir proporções significativas, por um lado, pela diminuição da qualidade do trabalho, e por outro, pelo aumento dos custos devido às faltas (HIRIGOYEN, 2008, p. 102).

Contudo, segundo Garcia e Tolfo (2011, p. 191), as maiores implicações recaem sobre os seres humanos assediados, principalmente, “porque as causas que envolvem o ato ficam subsumidas em espaço confuso e inquestionável, gerando incongruências que levam a danos psíquicos gravíssimos, atingindo a personalidade, identidade e autoestima dos indivíduos”. Salienta-se, portanto, a dificuldade de uma pessoa que foi assediada no trabalho lidar com tal situação, pois o assédio pode ser difícil de ser observado, caracterizando-se, muitas vezes, como uma violência não visível, facilmente sentida, mas difícil de “enxergar”, em especial, pelos que não interpretam estar nessa condição existencial. Isso pode encontrar explicação nos pressupostos que orientam a vida humana na sociedade em que vivemos. Orientada para o mercado, ditada por relações econômicas, que não raro, se caracterizam como

primordialmente econômicas, e, portanto, pautada em conceitos individualistas e de conveniência.

Dentro dessa concepção, para Leal (2009, p. 29), o assédio moral é uma prática que ocorre com muita discrição e ocultação, ou mesmo com invisibilidade, “através de atos aparentemente legais, mas que simulam comportamentos persecutórios, abusivos e arbitrários”. Assim, impõe-se a dificuldade de lidar com um “inimigo invisível”, que ao mesmo tempo em que assedia um sujeito, pode alegar ser apenas brincadeira ou uma impressão errada que o assediado teve, por exemplo. Também para Rufino (2009), o caráter da invisibilidade muitas vezes está presente nas situações de assédio moral, pois essas condutas são marcadas pela sutileza, podendo passar despercebidas pelos colegas de trabalho. Por esse motivo, segundo a autora, tal condição, às vezes, é mencionada como “o risco invisível”.

Na sua origem, de acordo com Heloani (2004), o assédio geralmente inicia com pouca intensidade, como algo inofensivo, de modo que as pessoas tendem a relevar e interpretar os ataques como “brincadeira”. Para Freitas, Heloani e Barreto (2008, p. 13), “não é incomum que o assédio moral surja de forma insignificante, confundindo-se com uma brincadeira de mau gosto, o que dificulta a sua consideração séria pela vítima e a sua formalização como um problema organizacional”. Entretanto, os ataques realizados pelo agressor repetem-se e ganham força, e a pessoa passa a ser alvo de um maior número de brincadeiras de mau-gosto e humilhações que se tornam recorrentes (HELOANI, 2004).

As consequências individuais geradas pelo assédio, portanto, podem atingir a dimensão física, a psíquica e também a social. Os sujeitos assediados podem apresentar diversos comportamentos frente a situação, como por exemplo: passividade, sentimentos de culpa e vergonha, redução da auto-estima, desestruturação emocional, entre outros (HELOANI, 2005; FREITAS, 2007;

BARRETO, 2000). Nesse contexto, os trabalhadores assediados podem se deparar com o sofrimento, que é definido por Mendes (2007, p. 50) como “uma reação, uma manifestação da resistência e da insistência em viver em um ambiente precarizado”. Também podem ser proliferados mecanismos de defesa, tais como: negação (o problema não existe), fuga ou esquiva (o assediado não enfrenta o problema e se distancia física ou psicologicamente do assediador ou deixa a organização), agressão exacerbada (descontrole emocional acompanhada de ira, que, em instâncias extremas poderá chegar a agressões físicas no assediador ou em si próprio), racionalização (desenvolver compreensões racionais que justifiquem a si próprio o que está transcorrendo) e projeção (elaborar argumentos no plano da consciência para atribuir culpa ao outro ou aos outros pelo ocorrido). O problema é que os mecanismos de defesa quando acionados de modo recorrente, ao ponto de se tornarem crônicos, além de não alterarem as circunstâncias físicas e psíquicas, as quais se encontra e se depara o assediado, tendem a gerar sofrimento físico e psíquico, que em condições extremas poderão levar ao suicídio (por fim ao próprio sofrimento) ou ao homicídio (por fim a vida daquele que é percebido e interpretado como fonte do seu sofrimento). Apesar do sofrimento muitas vezes vivenciado no trabalho, nem todos os trabalhadores adoecem frente a situações adversas, como o assédio moral. Alguns trabalhadores mostram-se capazes de desenvolver maneiras positivas de lidar com as dificuldades (estratégias de enfrentamento), sem sucumbir a elas. Assim, apresentaremos e debateremos na seção seguinte, os aspectos considerados principais que revestem as discussões que versam sobre as estratégias positivas de enfrentamento ao assédio moral nas organizações.

## **Estratégias positivas de enfrentamento (*Coping*) ao assédio moral no trabalho**

O termo *coping* decorre do verbo *to cope* (do inglês), e tem como tradução aproximada no português a expressão *lidar com* ou o vocábulo *enfrentamento* (ABAID et al, 2007; ANTONIAZZI; DELL'AGLIO; BANDEIRA, 1998). Em pesquisas científicas observa-se tanto a utilização do termo *coping* quanto da expressão estratégias de enfrentamento. Neste artigo, optamos pelo uso do termo em língua portuguesa: estratégias de enfrentamento. Além disso, acrescentamos ao conceito, a palavra “positivas” para enfatizar e caracterizar, as possibilidades de inserção de modos construtivos, à todos os interessados de lidar com o assédio moral no trabalho.

O conceito de estratégias de enfrentamento pode ser definido como a utilização de modos cognitivos, afetivos e comportamentais para lidar com as demandas de uma situação, que são consideradas pesadas ou excedendo os recursos individuais do ser humano (ANTONIAZZI; DEL'AGLIO; BANDEIRA, 1998). Essas estratégias costumam ser utilizadas frente a emoções negativas e conflitos causados pelo estresse, visando, em princípio, a sua diminuição (VANDENBOS, 2010). De modo geral, o conceito de estratégias de enfrentamento aparece fortemente associado aos estudos do estresse (FONTES; NERI; YASSUDA, 2010; BRITTO, 2006; SANTOS; CARDOSO, 2010; COLETA; COLETA, 2008).

As situações de assédio moral, entre outros aspectos, se caracterizam como de estresse, mais especificamente de distresse, considerado como estresse de tipo negativo. Já o estresse positivo, o que estimula desafios construtivos e vistos como significativos é tipificado como eustress (MUCHINSKY, 2004). O estresse, segundo Selye (1959), é um estado que se manifesta por uma síndrome: Síndrome Geral da Adaptação (SAG). Três estágios ou fases compõem a SAG: 1. reação de alarme (choque inicial e subsequente

reação ao choque); 2. fase de resistência (adaptação ao estressor); 3. fase de exaustão (quando a estimulação aversiva persiste e a capacidade de adaptação ao estressor se esgota) (SELYE, 1959; KROHNE, 2002). Em qualquer uma dessas fases há o registro de estresse, porém, as suas manifestações são diversas à medida que o tempo decorre. Além disso, não é necessário que os três estágios ocorram para que se registre a SAG. Apenas o estresse mais grave conduz a pessoa, eventualmente, à fase de exaustão. Contudo, a maior parte dos agentes do estresse produz alterações que correspondem a primeira e/ou a segunda fase do SAG.

Dois conceitos são considerados centrais para a maioria das teorias sobre o estresse psicológico: avaliação (*appraisal*) e estratégias de enfrentamento (*coping*) (KROHNE, 2002). O primeiro, diz respeito à avaliação individual da importância do que está acontecendo para o bem-estar da pessoa, à maneira com que ela avalia o que está acontecendo consigo. O conceito de avaliação é essencial para compreender diferenças individuais na intensidade, qualidade e duração de emoções provocadas em ambientes que são objetivamente iguais. O segundo conceito, referente às estratégias de enfrentamento, diz respeito aos esforços individuais de pensamentos e ações utilizadas para lidar com demandas específicas que aparecem ao ser humano (KROHNE, 2002).

As estratégias de enfrentamento estão intimamente relacionadas à avaliação, já que a maneira que a pessoa encontra para lidar com uma determinada situação dependerá, em grande parte, da forma com que a avalia. Assim, o estresse pode ser definido como um processo complexo, em que ocorre uma interação entre pessoa e ambiente, sendo que essa relação é avaliada pelo sujeito como sobrecarregando ou excedendo seus recursos pessoais ou pondo em risco seu bem-estar pessoal (LAZARUS; FOLKMAN, 1984). O estresse pode ocorrer nos mais diversos ambientes, sendo que no contexto do trabalho pode-se citar como principais fato-

res geradores de estresse: características intrínsecas ao trabalho, relações interpessoais, expectativas do trabalhador e exigências organizacionais, possibilidades de desenvolvimento de carreira, assédio moral, entre outros (ASSMAR; FERREIRA, 2008).

Entretanto, uma situação estressante nem sempre conduzirá ao sofrimento ou ao adoecimento. Cada sujeito percebe e avalia as situações estressantes de acordo com as suas experiências anteriores, com os seus recursos pessoais e sociais disponíveis para enfrentar as situações adversas e de acordo com o seu contexto. Assim, cada pessoa pode desenvolver formas próprias de lidar com o estresse, ou seja, suas próprias estratégias de enfrentamento. Para os estudos a respeito do conceito de estratégias de enfrentamento observam-se duas concepções tradicionais, que tem como base duas teorias distintas: 1. Experimentação animal; e 2. Psicologia Ego-Psicanalítica (Psicologia do Ego). O modelo de experimentação animal de estresse e controle, influenciado pelo pensamento darwinista, define estratégias de enfrentamento como atos que controlam as condições ambientais aversivas, diminuindo assim a alteração psicossomática (LAZARUS; FOLKMAN, 1984).

O enfrentamento, portanto, consiste na utilização de respostas comportamentais aprendidas, que obtiveram sucesso na redução da excitação, pois foram capazes de neutralizar uma condição perigosa ou nociva ao ser humano. O foco ficava, assim, no comportamento de fuga e esquiva. Por outro lado, o modelo da Psicologia do Ego define estratégias de enfrentamento como pensamentos e ações, realistas e flexíveis, que visam resolver problemas e reduzir o estresse (LAZARUS; FOLKMAN, 1984). De acordo com Antoniazzi, Dell’Aglia e Bandeira (1998), pesquisadores vinculados à psicologia do ego concebiam o enfrentamento como correlato aos mecanismos de defesa, sendo este, uma forma de lidar, de maneira inconsciente, com conflitos sexuais e agressivos. Dessa forma, para esses pesquisadores, “o estilo de *coping* utilizado pelos seres

humanos era concebido como estável, numa hierarquia de saúde *versus* psicopatologia” (ANTONIAZZI; DEL’AGLIO; BANDEIRA, 1998, p. 274).

Considerando a concepção original de mecanismos de defesa, foram realizadas algumas distinções com o intuito de diferenciar estratégias de enfrentamento de mecanismos de defesa. Uma modificação central consistiu na diferenciação entre os comportamentos relativos aos mecanismos de defesa – classificados como rígidos, derivados de elementos inconscientes – dos comportamentos associados às estratégias de enfrentamento – classificados como mais flexíveis e propositais (ANTONIAZZI; DEL’AGLIO; BANDEIRA, 1998). A partir dos anos 1960, uma geração de pesquisadores apontou uma nova perspectiva em relação às estratégias de enfrentamento. Essa tendência buscava “ênfatisar os comportamentos de coping e seus determinantes cognitivos e situacionais” (ANTONIAZZI; DEL’AGLIO; BANDEIRA, 1998, p. 275). Foram, portanto, realizadas publicações sobre o tema estratégias de enfrentamento, em especial pelo grupo de Lazarus e Folkman, o que causou avanços na área (DELL’AGLIO, 2000).

Assim, em uma perspectiva cognitivista, Lazarus e Folkman (1984, p. 141, tradução nossa) afirmam que as estratégias de enfrentamento consistem em “constantes mudanças cognitivas e esforços comportamentais utilizados pelas pessoas para lidar com demandas específicas internas e/ou externas, que são avaliados como sobrecarregando ou excedendo seus recursos pessoais”. Destaca-se, portanto, as estratégias de enfrentamento como um processo que ocorre em uma relação pessoa-ambiente, em um dado tempo, em um determinado contexto.

O modelo proposto por Folkman e Lazarus (1980) envolve quatro aspectos principais: 1. As estratégias de enfrentamento são um processo ou uma interação que se dá entre ser humano e ambiente; 2. A função das estratégias de enfrentamento é gerir a

situação estressora, e não apenas controlá-la; 3. A noção de avaliação – a maneira como o fenômeno é percebido, interpretado e representado cognitivamente pelo ser humano – é fundamental para os processos de estratégias de enfrentamento; 4. O processo de estratégias de enfrentamento se constitui em uma mobilização de esforços comportamentais e cognitivos utilizados pelo ser humano para administrar as demandas externas e/ou internas que surgem na sua interação com o ambiente externo.

A gestão dessas demandas inclui esforços como reduzir, minimizar ou tolerar situações de estresse, sendo que esses esforços vão variar de acordo com as características das situações que se apresentam e com o local em que as mesmas ocorrem. As estratégias de enfrentamento têm duas funções principais: “a administração ou a alteração da relação pessoa-ambiente que é a fonte de estresse (estratégias focalizadas no problema) e a regulação das emoções estressantes (estratégias focalizadas na emoção) (LAZARUS; FOLKMAN, 1980, p. 223, tradução nossa)”. Assim, as estratégias focadas no problema podem ser definidas como um esforço para agir na origem do estresse, buscando alterá-la. O propósito desse tipo de estratégia de enfrentamento seria, portanto, alterar o problema existente na relação pessoa-ambiente, já que esse gera o estresse.

As estratégias focadas na emoção são definidas como um esforço para regular as emoções, regular o estado emocional que se encontra associado ao estresse ou que é o resultado de situações estressantes. A função de tal estratégia de enfrentamento seria, assim, diminuir a sensação física desagradável de um estado de estresse, ou seja, modificar o estado emocional do sujeito (LAZARUS; FOLKMAN, 1980).

Lazarus e Folkman propõem oito fatores para o estudo das estratégias de enfrentamento: 1. Confronto, que envolve esforços agressivos de alteração da situação; 2. Afastamento, que diz

respeito a esforços cognitivos de minimização e desprendimento da situação; 3. Autocontrole, que envolve esforços de regulação dos sentimentos e ações; 4. Suporte social, que diz respeito à procura de suporte emocional e informativo; 5. Aceitação da responsabilidade, que abrange o reconhecimento do papel da pessoa na situação e na tentativa de recompor o problema; 6. Fuga e a esquiwa, que consistem em estratégias para evitar ou escapar do problema; 7. Resolução de problemas, que envolve esforços focados sobre o problema, buscando maneiras de modificar a situação; 8. Reavaliação positiva, que diz respeito à criação de significados positivos da situação estressante.

Há também autores como Antoniazzi, Dell’Aglío e Bandeira (1998), Aitken e Crawford (2007) e Grassi-Oliveira et al (2008) que realizam uma distinção entre os termos *estilos* e *estratégias de enfrentamento*. Para eles, os estilos se relacionam a características de personalidade ou a resultados de estratégias de enfrentamento. Desse modo, os *estilos* se referem ao fato de os sujeitos costumarem a desenvolver maneiras habituais de lidar com as situações estressantes, e apresentarem uma tendência a utilizar essas maneiras de agir diante dessas circunstâncias. As *estratégias*, contudo, dizem respeito às ações cognitivas ou do comportamento realizadas no decorrer de um episódio específico de estresse. As *estratégias* são vinculadas a fatores situacionais e, portanto, não são respostas estereotipadas que acontecem sempre da mesma maneira. Elas podem se alterar no decorrer do tempo, de modo a se tornarem mais funcionais para a pessoa.

Para melhorar as estratégias pessoais de lidar com situações estressantes, poder-se-iam citar intervenções psicoterápicas e intervenções que promovam a modificação de crenças avaliadas como disfuncionais pelo sujeito, de modo a melhorar os recursos de solução de problemas e de habilidades sociais (GRASSI-OLIVEIRA et al, 2008). As estratégias podem fazer parte do reper-

tório cognitivo e comportamental do sujeito, porém, às vezes, as pessoas também podem substituir os comportamentos disfuncionais por outros novos, que busquem maneiras de pensar e enfrentar as situações de modo mais positivo. Podem, assim, aprender a reavaliar os eventos estressantes com o objetivo de interpretar os acontecimentos mais positivamente (MILAGRIS; FIORITO, 2006), buscando olhar para os estressores de outra maneira, de modo a, aprender e crescer com as adversidades.

Nesse sentido, ressalta-se a perspectiva adotada por meio da Psicologia Positiva, onde o sofrimento humano não é negado diante de situações estressoras caracterizadas pelo assédio moral, mas são enfatizadas as forças pessoais já existentes nos seres humanos (qualidades, virtudes e potencialidades), de modo a, por meio delas, reconstruir e fortalecer as habilidades e competências dos seres humanos, além de valorizar experiências subjetivas e objetivas de existência, tais como, as condições materiais de existência, o bem-estar, a felicidade, o otimismo, a esperança e a satisfação no trabalho (SELIGMAN; CSIKSZENTMIHALYI, 2000; SHELDON; KING, 2001). Nessa concepção, os comportamentos adaptativos e os traços positivos dos seres humanos podem servir como fatores protetores contra o estresse e as adversidades que se tipificam como de sofrimento humano no trabalho. Assim, tomando consciência desses fatores protetores e os elaborando de forma produtiva, com apoio e por meio de relações de ajuda, os seres humanos podem responder com melhor qualidade às situações difíceis, sobretudo, aquelas consideradas como típicas de assédio moral no trabalho (PALUDO; KOLLER, 2007).

A concepção de sentido da vida e de visão positiva do futuro, acerca do sentido que reveste a existência humana, vem ao encontro dos pressupostos que orientam os conceitos desenvolvidos por meio da Psicologia Positiva. Nessa perspectiva, a vida potencialmente tem sentido em quaisquer circunstâncias, e isso

“pressupõe a capacidade humana de transformar criativamente os aspectos negativos da vida em algo positivo ou construtivo” (FRANKL, 1984, p. 119). Assim, o autor por último mencionado, assevera ser possível para o ser humano transformar o sofrimento em uma conquista e em uma realização humana, mas também afirma que o ser humano não deve se obrigar a buscar o otimismo. Para Frankl (1984), a pessoa não deve buscar a felicidade, deve buscar um sentido para a vida, uma razão para ser feliz, sendo que a felicidade virá em decorrência disso. Para o autor, o homem é capaz de fazer as suas escolhas, ele pode decidir o que será de si em termos mentais e espirituais, mesmo em situações bastante adversas, e é essa liberdade que transforma a vida em algo com sentido para o ser humano. Aliado a isso, constitui qualidade em potencial, a todo e qualquer ser humano, existir “olhando de modo positivo para o seu futuro”. Em essência é o que nos move, e como consequência, nos impede de desistir da vida, seja no trabalho ou fora dele.

Nessa ótica, em seu livro, “Em busca de sentido: um psicólogo no campo de concentração” (1984), Frankl descreveu sua experiência em um campo de concentração, em Auschwitz, durante a segunda guerra mundial. Em seu relato, o autor contou sobre as grandes dificuldades que os prisioneiros de guerra sofriam nesse local, sendo que, dentre eles, os piores eram a fome e o frio. As experiências no campo de concentração mostraram para Frankl, que o ser humano é capaz de fazer escolhas, mesmo em situações extremas. Para ele, o prisioneiro tinha em sua frente uma oportunidade e um desafio: transformar o seu sofrimento em uma vitória de sua força interior, utilizar o sofrimento para seu crescimento pessoal ou então ignorar o desafio e render-se aguardando a morte. Assim, segundo o autor, transformar uma grande dificuldade em algo que faça o ser humano crescer e aprender, pode ser uma forma de encontrar o sentido pessoal da vida.

## Características e intervenções

Como consequência positiva dos longos dias de sofrimento, aliado ao aprendizado positivo obtido no campo de concentração, Viktor Frankl construiu os pressupostos teóricos e aplicados da Logoterapia, também conhecida como a “Psicoterapia do Sentido da Vida” (MOREIRA; HOLANDA, 2010). Nessa concepção, tem-se uma visão de homem em sua totalidade, de um ser livre e responsável, que constrói a própria história e que é aberto para buscar e encontrar sentido frente a qualquer situação (SOBRAL, 2013). Assim, a logoterapia caracteriza-se, principalmente, por auxiliar o sujeito a buscar o seu sentido da vida, sentido este que é único e que pode ser encontrado mesmo em situações bastante desfavoráveis.

Dessa maneira, pode-se fazer um paralelo com a teoria de Frankl e as estratégias de enfrentamento, já que, em situações de dificuldade e sofrimento, o sujeito pode ser capaz de superá-lo, por vezes aprendendo algo e encontrando um sentido positivo para a vida. Também é possível tecer relações com pressupostos cognitivistas de comportamento humano em situações de trabalho. Em tal concepção, os modos como as pessoas avaliam as situações, em princípio concebidas como idênticas, poderão variar conforme o modelo mental de cada ser humano. Ou seja, as situações, com as quais os seres humanos se deparam ao longo da vida são passíveis de interpretações, sendo que, o que é ameaçador e motivo de sofrimento para alguns, para outros, o significado é de aprendizado e enriquecimento pessoal. Com base nesse entendimento, o desafio por meio de ajuda, de natureza terapêutica, está em desafiar e desconfirmar percepções negativas e reorientá-las para visões mais positivas da vida (Beck, 1997).

Os estudos de Dejours também se assemelham ao tema estratégias de enfrentamento – embora o autor não conceitue e nem trabalhe com o conceito, quando se refere aos mecanismos de defesa e ao sofrimento. Dejours e Abdoucheli (2009) distinguem

dois tipos de sofrimento, o sofrimento patogênico e o sofrimento criador, sendo que, o primeiro ocorre quando o ser humano não enxerga nada além de pressões fixas, rígidas, incontornáveis, quando se percebe frustrado, aborrecido, com medo ou com um sentimento de impotência. O sofrimento patogênico ocorre quando o ser humano já explorou todos os seus recursos defensivos e o seu sofrimento residual não compensado, continua então, por meio do “seu trabalho de solapar e começa a destruir o aparelho mental e o equilíbrio psíquico, ...empurrando-o lentamente ou brutalmente para uma descompensação (mental ou psicossomática) e para a doença” (DEJOURS; ABDOUCHELI, 2009, p. 137). Por outro lado, o sofrimento criador se refere ao sofrimento que se transforma em criatividade, beneficiando a identidade do ser humano. Esse tipo de sofrimento “aumenta a resistência do ser humano diante do risco de desestabilização psíquica e somática” (DEJOURS; ABDOUCHELI, 2009, p. 137). Dessa maneira, o sofrimento criador funciona como um mediador para a saúde, pois o sofrimento pode ser ressignificado e transformado em prazer.

Nesse sentido, o conceito de sofrimento criador se aproxima do conceito de estratégias de enfrentamento, pois diz respeito às maneiras que o ser humano encontra para lidar com seu sofrimento, e transformá-lo em algo melhor. O sofrimento, por vezes, pode aparecer como propulsor para a busca de novas alternativas para lidar com as demandas que surgem ao ser humano. O que, por conseguinte poderá ser ponto de partida, impulsionando o ser humano a buscar meios de agir sobre o mundo (DEJOURS, 2004). Dessa forma, para Dejours e Adboucheli (2009), os seres humanos desenvolvem formas de resistência e estratégias de defesa frente ao sofrimento, sendo que essas estratégias ou resistências podem conduzir o indivíduo ao prazer ou, também, ao contrário, ao sofrimento patogênico e ao adoecimento.

## **Características e intervenções**

Ao se caracterizar como uma violência, o assédio moral pode acarretar estresse negativo, o que, em decorrência, traz sofrimento às pessoas. Por meio de estratégias de enfrentamento efetivas, contudo, pode-se minimizar as emoções negativas decorrentes das adversidades vivenciadas, bem como criar meios que procurem agir na origem do problema, modificando a situação estressante de assédio moral. Dessa forma, com base nos princípios da Psicologia Positiva, Psicologia Cognitiva, no humanismo de Frankl e nos pressupostos psicodinâmicos de Dejours, definimos estratégias de enfrentamento positivas como esforços mentais, afetivos e comportamentais que as pessoas desenvolvem de maneira ativa e saudável, visando a gestão de emoções negativas e/ou a alteração das situações percebidas como estressantes para situações mais positivas a vida do ser humano.

Assim, as estratégias de enfrentamento positivas dizem respeito a formas melhores das pessoas lidarem com as adversidades, de modo que possam possibilitar aprendizado e crescimento pessoal. Nesse sentido, o uso de estratégias positivas poderá funcionar como mediador em prol da saúde humana frente a casos de violência no local de trabalho.

### **Considerações finais**

A prática do assédio tem se mostrado como um dos fatores limitadores para a possibilidade de o “ser humano se sentir feliz no ambiente de trabalho e fora dele” (TOLFO; SILVA, 2011). Contudo, as estratégias de enfrentamento positivas, aliadas a políticas e práticas de gestão de pessoas adequadas, podem minimizar as consequências negativas desse perverso fenômeno de natureza psicossocial, inclusive reduzindo e prevenindo sua ocorrência.

Vale ressaltar que, apesar de as pessoas poderem crescer e aprender com as adversidades e também contribuir com a

redução da violência laboral (ou, pelo menos, de suas consequências), o assédio moral, mais que um problema humano nas organizações, constitui questão relevante para a saúde física, psíquica e social de todo e qualquer trabalhador.

Por se tratar de uma violência frequente e repetitiva no contexto laboral, pode trazer consequências negativas para a organização, para a sociedade e, sobretudo, de modo mais direto, para os assediados. As decorrências pessoais do assédio podem atingir as dimensões física, psíquica e/ou social, de modo que cada pessoa, dadas as singularidades próprias a cada ser humano, apresentará e desenvolverá sentimentos e comportamentos peculiares diante das situações de violência.

O fenômeno se caracteriza como coletivo, dado que, em geral, todo um grupo o pratica, seja por ação ou omissão. Por isso, cabe aos gestores e aos demais trabalhadores encontrarem soluções colaborativas, pois, se o assédio existe, é porque os participantes da comunidade organizacional, de modo tácito ou deliberado são coniventes com ele.

Apesar de comumente serem observados sentimentos como culpa e vergonha, redução da autoestima, moral, desestruturação emocional, entre outras consequências negativas proporcionadas pelas situações de assédio, os gestores e os demais trabalhadores podem construir estratégias de enfrentamento mais positivas e proativas às adversidades vivenciadas. Podem, portanto, encontrar maneiras de perceber, sentir e de se comportar diante das situações estressoras de assédio, de modo que aprendam algo positivo e cresçam pessoalmente e/ou profissionalmente, apesar do sofrimento envolvido. Tal afirmação encontra guarida em Frankl (1984), ao afirmar que é possível aprender e crescer como ser humano, tanto do ponto de vista psicológico quanto espiritual, mesmo em condições degradantes à existência humana. A experiência do que significa “indignidade humana” nos “atrozes campos de

concentração alemães” na segunda guerra mundial é prova irrefutável disso.

Porém, vale ressaltar que cada pessoa percebe e avalia as situações de estresse, típicas de assédio moral como únicas, de acordo com as suas características de personalidade, com as experiências que já viveu e com os recursos pessoais e sociais que estão disponíveis no contexto. Esses fatores combinados auxiliarão ou não, o ser humano a escolher as melhores formas de enfrentar as adversidades, de modo a minimizar pensamentos e sentimentos negativos, além de atuar propositivamente nas situações de trabalho que se caracterizam como de assédio moral, utilizando e interpretando tais vivências como formas de aprender algo importante e crescer existencialmente.

Além disso, fatores que também devem ser considerados como importantes no enfrentamento ao assédio moral no trabalho são a cultura e o suporte organizacional diante das violências existentes no local de trabalho. Assim, situações degradantes, que deveriam de modo preventivo, ter regras claras e serem coibidas no contexto do trabalho, às vezes, tornam-se recorrentes e se perpetuam na cultura organizacional.

Portanto, torna-se relevante para os gestores em geral e à área de gestão de pessoas em particular atuarem no sentido de promover valores numa cultura guiada para a qualidade de vida dos trabalhadores, portanto, coibitiva a violências físicas e psíquicas de qualquer ordem ou natureza. Por meio de suporte organizacional condizente e uma cultura voltada à saúde, QVT, bem estar e a felicidade no trabalho, as pessoas poderão desenvolver estratégias de enfrentamento mais assertivas, de modo que permitam as mesmas experienciar pensamentos, sentimentos e desenvolvimento de comportamentos que propiciem aprendizados positivos e crescimento pessoal e profissional.

Também nessa direção, destacamos a relevância em construir organizações humanizadas, que buscam a valorização de seus trabalhadores, sejam eles gestores ou não, e de suas qualidades de vida, além de priorizarem ações com responsabilidade social e ambiental (DIAS, 2004; VERGARA; BRANCO, 2001).

Estamos convictos que, em um ambiente pautado com pressupostos de humanização, práticas de violência psicológica, como as de assédio moral, tenderão a ser inibidas ou, até mesmo, a não existirem. Isso porque, “deixará de existir terreno fértil”, para não dizer “podre”, a elas.

### Referências

BECK, J.S. **Terapia cognitiva: teoria e prática**. Porto Alegre, Brasil: Artes Médicas, 1995/1997.

ABAID, J. L. W.; WILHELM, F; GIACOMONI, C. H.; DELL’AGLIO, D. D. Eventos de vida e estratégias de coping de idosos socialmente ativos. **Estudos Interdiscip. Envelhec.**, Porto Alegre, v. 12, p. 35-52, 2007. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10183/27272>. Acesso em: 21 jun 2012.

AITKEN, A.; CRAWFORD, L. Coping with stress: dispositional coping strategies of project managers. **International Journal of Project Management**, n.25, p.666-673, 2007.

ANTONIAZZI, A.S.; DELL’AGLIO, D.D.; BANDEIRA, D.R. O conceito de coping: uma revisão teórica. **Estudos de Psicologia**. Natal, v. 3, n.2, p. 273-294, 1998.

ASSMAR, E. M. L.; FERREIRA, M. C. Fontes ambientais de estresse ocupacional e burnout: tendências tradicionais e recentes na investigação. In: TAMAYO, Álvaro (orgs). **Estresse e cultura organizacional**. São Paulo: Casa do Psicólogo, All Books, 2008.

BARRETO, M. M. S. **Uma jornada de humilhação**. Dissertação de mestrado em psicologia social, apresentado ao departamento de psicologia social, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2000.

BRITTO, E. S. **Enfermeiros psiquiátricos: estresse, enfrentamento e saúde**. Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, Programa de Pós-Graduação em Enfermagem, 2006. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/22/22131/tde-04082006-163611/pt-br.php>. Acesso: 11 jun 2012

COLETA, A. S. M. D.; COLETA, M. F. Fatores de estresse ocupacional e coping entre policiais civis. **Psico-USF (Impr.)**, vol.13, n.1, Itatiba, Jan./Jun 2008. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-82712008000100008&lang=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-82712008000100008&lang=pt). Acesso em: 10 jun 2012.

DEJOURS, C. Subjetividade, trabalho e ação. **Revista produção**, v. 14, n.3, p. 27-34, set/dez. 2004.

DEJOURS, C.; ABDOUCHELI; E.. Itinerário teórico em psicopatologia do trabalho. In: DEJOURS, C.; ABDOUCHELI, E.; JAYET, C. **Psicodinâmica do trabalho: contribuições da Escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho**. São Paulo: Atlas S. A., 2009.

DIAS, M. O Desafio da Gestão de Pessoas Diante da Necessidade de Conciliação entre Competitividade e Humanização. **Revista de Administração da UNIMEP**, v. 2, n. 2, Maio/Agosto, 2004. Disponível em: <http://www.regen.com.br/ojs/index.php/regen/editor/uploadLayout-File>. Acesso em: 19 ago 2012.

FONTES, A. P.; NERI, A. L.; YASSUDA, M. S. Enfrentamento de estresse no trabalho: relações entre idade, experiência, autoeficácia e agência. **Psicol. cienc. prof.**, v. 30, no.3, Brasília, set. 2010. Disponível em: [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1414-98932010000300013](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-98932010000300013). Acesso em: 16 jun 2012.

FRANKL, V. **Em busca de sentido**: um psicólogo no campo de concentração. 21ª Edição, Petrópolis: Editora Vozes, 1984.

FREITAS, M. E. Quem paga a conta do assédio moral no trabalho? **RAE eletrônica**, São Paulo, 2007, v. 6, n. 1. Disponível em: [rae.fgv.br/sites/fgv.b/files/artigos/10.190\\_s1676-56482007000100006.pdf](http://rae.fgv.br/sites/fgv.b/files/artigos/10.190_s1676-56482007000100006.pdf). Acesso em: 08 out 2012.

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

GARBIN, A. C.; FISCHER, F. M. Assédio moral no trabalho e suas representações na mídia jornalística. **Rev. Saúde Pública**, vol.46 n.3, São Paulo, jun. 2012. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-89102012000300003&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-89102012000300003&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt). Acesso em: 25 ago 2012.

GARCIA, I. S.; TOLFO, S.R. Assédio moral no trabalho: uma responsabilidade coletiva. **Psicologia & Sociedade**, 23(11), 190-192, 2011. Disponível em: [www.scielo.br/pdf/psoc/v23n1/a21v23n1.pdf](http://www.scielo.br/pdf/psoc/v23n1/a21v23n1.pdf). Acesso em: 01 out 2011.

GRASSI-OLIVEIRA, R.; DARUY FILHO, L.; BRIETZKE, E. Coping como função executiva. **Psico**. Porto Alegre, v.39, n.3, jul./set., p. 275-281, 2008.

HELOANI, R. Assédio moral: um ensaio sobre a expropriação da dignidade no trabalho. **RAE eletrônica**, 2004, v. 3, n.1. Disponível em: < <http://rae.fgv.br/rae-eletronica/vol3-num1-2004/assedio-moral-ensaiosobre-expropriacao-dignidade-no-trabalho> >. Acesso em: 05.jun.2012.

\_\_\_\_\_. Assédio moral: a dignidade violada. **Aletheia**, Canoas, n. 22, dez. 2005. Disponível em . Acesso em: 05 jun. 2012.

HIRIGOYEN, Marie-France. **Mal-estar no trabalho**: redefinindo o assédio moral. Rio de Janeiro: Bartrand do Brasil, 2 ed., 2006.

\_\_\_\_\_. **Assédio Moral: a violência perversa do cotidiano.** 4. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2008.

KROHNE, H. W. **Stress and Coping Theories.** Johannes Gutenberg Universität Mainz Germany, 2002. Disponível em: [http://userpage.fu-berlin.de/~schuez/folien/Krohne\\_Stress.pdf](http://userpage.fu-berlin.de/~schuez/folien/Krohne_Stress.pdf). acesso em: 16 jun 2012.

LAZARUS, R. S.; FOLKMAN, S. **Stress, appraisal and coping.** New York: Springer, 1984.

\_\_\_\_\_. An analysis of coping in a middle-aged community sample. **Journal of Health and Social Behavior**, vol. 21, n. 3, Sep. 1980, pp. 219-239.

LEAL, R. F. **Assédio moral no trabalho: o inimigo invisível.** X Curso Pós-Graduação de Especialização em Direito do Trabalho, 2009. Disponível em: [http://www.pedrosoadv.pt/wa\\_files/trabalho\\_2ofinal\\_2oda\\_20PG.pdf](http://www.pedrosoadv.pt/wa_files/trabalho_2ofinal_2oda_20PG.pdf). Acesso em: 02 mar 2013.

MARTININGO FILHO, A.; SIQUEIRA, M V. S. Assédio moral e gestão de pessoas: uma análise do assédio moral nas organizações e o papel da área de gestão de pessoas. **Revista de Administração Mackenzie**, vol. 9, n. 5, 2008, p. 11-34.

MENDES, A. M. Novas formas de organização do trabalho, ação dos trabalhadores e patologias sociais. In: MENDES, Ana Magnólia (org). **Psicodinâmica do trabalho: teoria, métodos e pesquisas.** São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007.

MILAGRIS, L.E.N.; FIORITO, A.C.C. Avaliação do nível de stress de técnicos da área de saúde. **Estudos de Psicologia.** Campinas, v.23, n.4, p. 391-398, out./dez., 2006.

MOREIRA, N.; HOLANDA, A. Logoterapia e o sentido do sofrimento: convergências nas dimensões espiritual e religiosa. **Psico-USF [online]**. 2010, v.15, n.3, pp. 345-356. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-82712010000300008&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-82712010000300008&script=sci_arttext). Acesso em: 20 dez 2012.

MUCHINSKY, P. M. **Psicologia Organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2004.

OVEJERO BERNAL, A. O. **Psicologia do trabalho em um mundo globalizado**: Como enfrentar o assédio psicológico e o estresse no trabalho. Porto Alegre: Artmed, 2010.

PALUDO, S. S.; KOLLER, S. H. Psicologia Positiva: uma nova abordagem para antigas questões. **Paidéia**, 17(36), p. 9-20, 2007.

RODRIGUES, M. Estudos sobre assédio moral no Brasil: uma análise sobre caminhos percorridos. XIII SEMEAD, **Seminários em Administração**. Set 2010. disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/semead/13semead/resultado/trabalhosPDF/327.pdf>. Acesso em: 23 jun 2012.

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

SANTOS, A. F. O; CARDOSO, C. L. Profissionais de saúde mental: estresse, enfrentamento e qualidade de vida. **Psic.: Teor. e Pesq.**, v.26, no.3, Brasília, Jul/Set. 2010. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-37722010000300017&lang=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-37722010000300017&lang=pt). Acesso em: 18 jun 2012.

SELIGMAN, M. E. P.; CSIKSZENTMIHALYI, M. **Positive Psychology**, an introduction. *American Psychologist*, v. 55, n. 1. p. 5- 14, jan. 2000. Disponível em: <http://www.radford.edu/~tpierce/622%20files/Seligman%20%282000%29%20Positive%20Psychology.pdf>. Acesso em: 10 abr 2012.

SELYE, H. **A tensão da vida**. São Paulo: Ed. IBRASA S. A., 1959.

SHELDON, K. M.; KING, L. Why Positive Psychology Is Necessary. **American Psychologist**. vol. 56, n. 3, 216-217, mar 2001. Disponível em: <http://www.pscosport.it/news/Articoli%20-%20Sheldon%20-%20Why%20Positive%20Psychology%20is%20necessary.pdf>. Acesso em: 23 jun 2012.

## Características e intervenções

SOARES, L. Q. **Interações socioprofissionais e assédio moral no trabalho**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008.

SOBRAL, Sociedade Brasileira de Logoterapia. **Logoterapia e Análise Existencial**. Disponível em: <http://www.logoterapia.com.br/index.php?id=4>. Acesso em: 17 jan 2013.

TOLFO, S. R.; SILVA, N. Felicidade, Bem-Estar e Assédio Moral: paradoxos e tensões nas organizações da atualidade. In: **Psicología y Organización del Trabajo XII**. Montevideo: Psicolibros, 2011.

VANDENBOS, G. R. (org). **Dicionário de Psicologia**. APA, American Psychological Association. Porto Alegre: Artmed, 2010.

VERGARA, S. C.; BRANCO, P. D. Empresa Humanizada: a organização necessária e possível. **RAE, Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 2 Abr./Jun., 2001.



## Capítulo 5

# Direitos humanos e assédio moral

*Susan Mara Zilli*

O presente artigo busca refletir sobre a prática do assédio moral no âmbito do trabalho à luz dos direitos humanos.

O trabalho, como já disse Marx, é fundamental na vida humana, pois é condição da existência social. Ricardo Antunes (2009, p. 231) afirma que o mundo do trabalho tem sido vital na longa histórica da atividade humana, na luta pela sobrevivência, na conquista da dignidade, da humanidade, da felicidade social. “Sendo uma realização essencialmente humana, foi no trabalho que os indivíduos, homens e mulheres, distinguiram-se das formas de vida dos animais” (ANTUNES, 2009, p. 231).

Com a introdução das novas tecnologias no ambiente de trabalho decorrente da reestruturação produtiva, a adoção de uma política neoliberal, em que o capital visou recuperar seu padrão de acumulação, o mundo do trabalho foi afetado com novas e velhas modalidades de trabalho precário.

Ruy Braga (2012, p. 186, 187), ao analisar a empresa neoliberal brasileira e a financeirização da gestão, afirma que o “trabalho

transformou-se no principal instrumento do ajuste anticíclico e anti-inflacionário da rentabilidade dos ativos. [...]”, que

a financeirização da gestão estimula a multiplicação das formas de contratação da força de trabalho, a terceirização, o aumento da rotatividade, o achatamento dos níveis hierárquicos, a administração por metas e a flexibilização da jornada, em uma escala inédita se comparada ao regime de acumulação fordista. Como resultado, é possível perceber o fortalecimento da individualização do trabalho, aumento da concorrência entre os próprios trabalhadores e o colapso das formas de solidariedade fordista (BRAGA, 2012, p. 186, 187).

Neste cenário é fácil perceber a desumanização do ambiente de trabalho, o acirramento da competitividade entre colegas de trabalho, o enfraquecimento da solidariedade e da capacidade de mobilização coletiva, o aumento de doenças ocupacionais decorrentes de LER/DORT e de doenças psíquicas.

O assédio moral, apesar de um fenômeno antigo, ganhou relevância nos últimos anos. O enfoque do tema através de uma abordagem multidisciplinar possibilitou o surgimento de cláusulas em Convenções Coletivas prevendo programas de combate ao assédio moral, reconhecimento, pelo INSS, de que o assédio moral pode desencadear em doença ocupacional, denúncias perante o Ministério Público do Trabalho da prática de assédio moral, ações judiciais, entre outros mecanismos. No entanto, apesar deste quadro a efetivação dos direitos das vítimas de assédio moral e de mecanismos de combate dessas condutas cruéis se mostra tímida em frente da realidade.

Em que pese os vários entendimentos sobre o conceito de assédio moral individual, neste artigo será adotado o divulgado pelo Ministério do trabalho, como sendo:

[...] atos cruéis e desumanos que caracterizam uma atitude violenta e sem ética nas relações de trabalho, praticada por um ou mais chefes contra seus subordinados. Trata-se da exposição de trabalhadoras e

## Características e intervenções

trabalhadores a situações vexatórias, constrangedoras e humilhantes durante o exercício de sua função. É o que chamamos de violência moral. Esses atos visam humilhar, desqualificar e desestabilizar emocionalmente a relação da vítima com a organização e o ambiente de trabalho, o que põe em risco a saúde, a própria vida da vítima e seu emprego (ASSÉDIO..., 2009, p. 15).

Segundo, o que aponto o Ministério (ASSÉDIO..., 2009, p. 15) a violência moral “ocasiona desordens emocionais, atinge a dignidade e identidade da pessoa humana, altera valores, causa danos psíquicos (mentais), interfere negativamente na saúde, na qualidade de vida e pode até levar à morte.”

O Ministério do Trabalho reitera que o assédio moral é toda e qualquer conduta abusiva que “fira a dignidade e a integridade física ou psíquica de uma pessoa, ameaçando seu emprego ou degradando o clima de trabalho” (BRASIL, 2014, p. 1).

O assédio moral organizacional, segundo Thereza Cristina Gosdal e Lis Andrea Soboll (2009, p. 37, 38), em “Assédio Moral Interpessoal e Organizacional: um enfoque interdisciplinar” é entendido como:

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 fundamento discriminatórios.

As autoras complementam ainda que:

[...] O assédio organizacional independe da intenção deliberada do agente de degradar as condições de trabalho ou atingir o empregado, mas representa uma escolha da empresa ou instituição como estratégia de administração, de redução de custos e/ou, de estimular maior produtividade, ou obter maior controle dos empregados [...] (SOBOLL, GOSDAL, 2009, p. 37, 38).

Estas práticas cruéis, que podem levar à morte, como afirmado pelo Ministério do Trabalho ao tratar do tema, afetam os direitos humanos?

Alguns dados estatísticos divulgados pelo INSS, referente ao setor bancário, são reveladores dos males provocados por tais práticas. Vejamos:

Em 2012, segundo dados dos INSS, 21.144 bancários foram afastados do trabalho por adoecimento, dos quais 25,7% com estresse, depressão, síndrome de pânico, transtornos mentais relacionados diretamente ao trabalho. Outros 27% se afastaram em razão de lesões por esforços repetitivos (LER/Dort). E somente nos primeiros três meses deste ano [2103], 4.387 bancários já haviam se afastado por adoecimento, sendo 25,8% por transtornos mentais e 25,4% por LER/DORT. Na recente consulta nacional, 18% dos que responderam declararam ter se afastado do trabalho por motivos de doença nos 12 meses anteriores e 19% disseram usar medicação controlada. E em relação aos problemas de saúde, 66,4% dos bancários responderam na mesma consulta que as metas abusivas são o mais grave problema enfrentado hoje pela categoria. Outros 58,2% pedem o combate ao assédio moral, enquanto 27,4% assinalaram a falta de segurança contra assaltos e sequestros (GARCIA, 2013, p. 1).

A teoria do assédio moral tem assento no princípio da dignidade da pessoa humana, que, no Brasil, constitui fundamento da República, como prevê o art. 1º, inciso III, da Constituição. Decorre também do direito à saúde, mais especificamente, à saúde mental, abrangida na proteção conferida pelo art. 6º e o direito à honra, previsto no art. 5º, inciso X, ambos da Carta Magna.

Portanto, há uma inter-relação entre o tema de assédio moral e direitos humanos. O assédio moral por atingir a dignidade da pessoa humana, como também a saúde do trabalhador, viola, além do direito individual subjetivo, também os direitos humanos.

José Antônio Ribeiro de Oliveira Silva (2013, p. 56), citando Antônio Augusto Cançado Trindade, lembra a ideia de direitos

humanos é tão antigo como a própria história das civilizações, tendo se manifestado em culturas distintas e em momentos históricos sucessivos, na afirmação da dignidade da pessoa humana, na luta contra todas as formas de dominação, exclusão e opressão, na luta contra o despotismo e a arbitrariedade, na asserção da participação na vida comunitária e do princípio da legitimidade. Os direitos humanos são uma conquista histórica, sendo reconhecidos em cada época, como uma construção da humanidade.

Segundo ainda, o referido autor:

a justificação última dos direitos humanos é, [...], a dignidade da pessoa, em tudo aquilo que se mostra imprescindível à sua existência [...] Nesse princípio, pode-se identificar, portanto, todos os direitos, onde quer que estejam previstos, ou ainda que não positivados – normalmente nascidos da criação jurisprudencial –, merecedores de adjetivação humanos ou fundamentais (SILVA, 2013, p. 57-60).

Os direitos humanos são direitos fundamentais, garantidos, também, pela Constituição Federal de 1988, na epígrafe do Título II – “Dos Direitos e Garantias Fundamentais”, que são direitos do ser humano reconhecidos e positivados na esfera do direito constitucional.

Há doutrinadores que defendem a ideia de que os direitos humanos são inerentes da pessoa humana, ou seja, veem os direitos humanos numa perspectiva jusnaturalista. Nesse diapasão, entendem que os direitos humanos naturais, como fonte dos direitos humanos internacionais ou dos direitos fundamentais (constitucionais), tem uma dimensão pré-estatal e até mesmo supra-estatal.

Destaco o ensinamento de Joaquín Herrera Flores (2005, p. 219), que defende uma perspectiva integradora dos direitos humanos, pois entende que estes não são algo dado e construído de uma única vez, mas são processos de luta.

A justificação dos direitos humanos é, pois, a dignidade da pessoa, em tudo aquilo que se mostra imprescindível à sua existência, sendo que a efetivação dos direitos humanos – normatizado ou não – possibilita o pleno desenvolvimento de toda e qualquer pessoa, ou seja, oferece condições materiais e morais para que atinja o máximo desenvolvimento possível.

Joaquín Herrera Flores (2009, 75), afirma, em razão da distinção feita em Direitos Humanos de primeira, segunda e terceira geração, apesar de aceitar tal distinção apenas para fins pedagógico, que:

o problema não reside, então, em decifrar teoricamente quais direitos são os mais importantes, mas em entender que, desde a as suas origens, a luta pela dignidade possui um caráter global, não parcelado. A luta pela dignidade é o componente “universal” que nós propomos. Se existe um elemento ético e político universal, ele se reduz, para nós, à luta pela dignidade, de que podem e devem ser considerar beneficiários todos os grupos e todas as pessoas que habitam nosso mundo. Desse modo, os direitos humanos não seriam, nem mais nem menos, um dos meios – talvez o mais importante – para se chegar à referida dignidade (HERRERA FLORES, 2009, p. 75).

Os bens humanos básicos são os da vida, a saúde, a segurança, o trabalho. Há, ainda, aqueles sem os quais não é possível a existência da pessoa ou sua subsistência digna, como a vida, o alimento, a habitação e o vestuário, a liberdade de consciência (bem não material) e os que facilitam o desenvolvimento da sua personalidade, de forma plena e livre. Estes direito estão preconizados nos artigos 5º, 6º e 7ª da Constituição Federal brasileira.

A correlação entre os direitos humanos e o princípio da dignidade da pessoa humana, foi feita, primeiramente, por Vieira de Andrade, em sua obra os direitos fundamentais na constituição portuguesa de 1976. Ele distingue os direitos fundamentais, em seu conjunto, dos demais, por terem uma estrutura, uma função

e uma intenção própria. Ao final, conclui que o princípio guia de todos os demais direitos é o da dignidade da pessoa humana (Silva, 2013, p.59)

Alguns doutrinadores adotam uma classificação dos direitos humanos por gerações, os de primeira geração estão relacionados aos direitos civis e políticos e são direitos individuais vinculados à liberdade, à igualdade, à propriedade, à segurança e à resistência às diversas formas de opressão. Dentre os documentos que formalizaram a afirmação deste direito destacamos a Declaração dos Direitos do Homem e do Cidadão, de 26 de agosto de 1786.

Os direitos de segunda geração seriam os chamados direitos sociais, econômicos e culturais e exigem a intervenção positiva do Estado na sua proteção. O contexto histórico destes direitos se dá no processo de industrialização, das duras condições de trabalho resultantes da revolução industrial e em decorrência da luta dos trabalhadores por melhoria de condições de vida.

O período ainda registra o desenvolvimento das correntes socialistas, anarquistas e reformistas. Não menos importantes para os avanços sociais são: a posição da Igreja Católica com sua doutrina social (a Encíclica *Rerum Novarum*, de Leão XIII, 1891); os efeitos políticos das Revoluções Mexicana (1911) e Russa (1917); os impactos econômicos do keynesianismo e o intervencionismo estatal do New Deal. Cria-se a Organização Internacional do Trabalho (1919); o movimento sindical ganha força internacional; a socialização alcança a política e o Direito (nascem o Direito do Trabalho e o Direito Sindical). As principais fontes legais institucionalizadas estão positivadas na Constituição Mexicana de 1917, na Constituição Alemã de Weimar de 1919, na Constituição Espanhola de 1931 e no Texto Constitucional de 1934 do Brasil (WOLKMER, 2010, p. 1).

Os direitos de terceira geração são chamados de direitos de solidariedade, de fraternidade, “porquanto pressupõem uma atuação conjunta de segmentos da sociedade para sua defesa, por

isso, afirmando-se que são direitos de titularidade coletiva” (SILVA, 2013, p. 67) e surgem após a segunda guerra mundial.

Transformações sociais ocorridas nas últimas décadas, a amplitude dos sujeitos coletivos, as formas novas e específicas de subjetividades e a diversidade na maneira de ser em sociedade têm projetado e intensificado outros direitos que podem ser inseridos na “terceira dimensão”, como os direitos de gênero (dignidade da mulher, subjetividade feminina) [...] (WOLKMER, 2010, p. 1).

Citamos, como fonte formal, Lei da Ação Civil Pública (nº 7.347/85), na Constituição Brasileira de 1988 (direitos não expressos ou atípicos, art. 5º, § 2º), no Estatuto da Criança e do Adolescente (Lei nº 8.069/90) e no Código de Proteção e Defesa do Consumidor (Lei nº 8.078, de 11/09/1990) (WOLKMER, 2010, p. 1).

As discussões doutrinárias mais recentes apontam para a existência de direitos humanos de quarta geração, ligados ao direito de informação. Também se discute a estruturação de direitos relacionados à genética e ao pluralismo (ANGIEUSKI, 2014, p. 1).

Como referido anteriormente, alguns doutrinadores criticam este tipo de classificação por representar uma visão unilateral dos direitos humanos e evolutiva dos direitos humanos, que pode induzir a ideia de que a atual fase já superou a anterior e assim sucessivamente, o que, sabemos, que não é verdade (HERRERA FLORES, 2009, p. 75).

Além das referências normativas já mencionadas, ressaltamos as Convenções da Organização Internacional do Trabalho e a Declaração dos Princípios Fundamentais de Direito do Trabalho e da Seguridade Social, aprovada no México, em 26.09.1974, a Carta Fundamental de Bonn, artigo 1º, positivou o princípio: “A dignidade da pessoa humana é inviolável. Respeitá-la e protegê-la é a obrigação de todos os Poderes estatais”.

## Características e intervenções

O Brasil adotou o Terceiro Plano Nacional de Direitos Humanos que tem como um dos objetivos estratégicos, a garantia do trabalho decente, adequadamente remunerado, exercido em condições de equidade e segurança. O referido Plano destaca como ação programática a elaboração de diagnósticos, com base em ações judiciais que envolvam atos de assédio moral, sexual e psicológicos com apuração de denúncias de desrespeito das trabalhadoras e trabalhadores visando a orientar ações de combate à discriminação e abuso nas relações de trabalho. Dentre as recomendações está o levantamento, nos Estados, Distrito Federal e Municípios, de empresas com denúncias de assédio moral e sexual e de outras violações aos Direitos Humanos.( BRASIL, 2010)

Assim, o Estado Brasileiro considera que a prática do assédio moral no ambiente de trabalho consiste em violação dos Direitos Humanos.

A Convenção n. 111 da OIT de 1958, dispõe como discriminação no âmbito do trabalho, toda e:

Qualquer distinção, exclusão ou preferência baseada em motivos de raça, cor, sexo, religião, opinião política, ascendência nacional ou social que tenha como efeito anular ou alterar a igualdade de oportunidades e de tratamento no emprego e na ocupação (grifo nosso).

A OIT considera que o ambiente de trabalho seguro se insere entre formas de não discriminação.

A dignidade humana deve consistir o fim material dos direitos humanos. A dignidade humana não representa apenas o acesso a bens materiais, como condição de sobrevivência, mas “de um objetivo que se concretiza no acesso igualitário e generalizado aos bens que fazem com que a vida seja “digna” de ser vivida” (HERRERA FLORES, 2009, p. 37).

O Assédio moral por atingir a dignidade da pessoa do (a) trabalhador (a), inclusive sua saúde, representa violação aos direitos

humanos. Como já referido, a dignidade humana significa que a pessoa humana é dotada de direitos essenciais sem cuja realização não terá forças suficientes para a conformação de sua personalidade e o seu pleno desenvolvimento enquanto pessoa.

Como demonstrado neste artigo, nos últimos anos, os casos de doenças ocupacionais aumentou significativamente, tendo, entre outras causas, o assédio moral. As normas de proteção à saúde do trabalhador são de ordem pública e associadas ao princípio da dignidade da pessoa humana, ao direito de efetivamente ter uma vida digna.

Apesar de as relações trabalhistas se situarem no âmbito do direito privado, os direitos fundamentais são aplicáveis nas relações privadas, através da teoria da eficácia direta dos direitos fundamentais entre os particulares.

Por fim, a 91ª Conferência da Organização Internacional do Trabalho (2003), concluiu pela necessidade de construir uma cultura de prevenção em matéria de segurança e saúde do trabalho, compatível com a realidade do mundo globalizado (BRASIL, 2003).

Nesse contexto, se, por um lado, o aumento de competitividade e o desenvolvimento tecnológico colocam cada vez mais em risco a saúde do (a) trabalhador (a), por outro, é fundamental que esse mesmo desenvolvimento lhe propicie condições adequadas para o exercício saudável da profissão e uma vida digna, pois estamos a tratar dos direitos da pessoa humana, oriundos das lutas sociais e que visam o bem da humanidade.

### Considerações finais

A dignidade humana constitui o fim material dos direitos humanos.

O princípio da dignidade humana, que não é um princípio novo, fundamenta a violação de direitos humanos em se tratando da prática de assédio moral.

A organização, condições de trabalho e as relações entre os (as) trabalhadores (as) são condicionantes para a qualidade de vida no âmbito de trabalho.

O princípio da dignidade humana está diretamente vinculado a liberdade e a democracia, portanto, não é somente dirigido às ações do Estado, mas também dos particulares, como implementadores do direitos estabelecidos.

O efetivo combate as práticas do assédio moral contribui para efetivar as garantias dos (as) trabalhadores (as), no se que refere ao direito à vida digna, direito à saúde, direito a um ambiente de trabalho seguro e das liberdades fundamentais.

### Referências

ANGIEUSKI, Plinio Neves. Evolução dos Direitos Humanos: Crítica à Classificação em Gerações de Direitos. Disponível em: <<http://boletimjuridico.com.br/doutrina/texto.asp?id=745>><http://boletimjuridico.com.br/doutrina/texto.asp?id=745>>. Acesso em: 30 ago. 2014.

ANTUNES, Ricardo. Século XXI: nova era da precarização estrutural do trabalho? In: ANTUNES, Ricardo; BRAGA, Ruy (Orgs.). **Infoproletários: degradação real do trabalho virtual**. São Paul: Boitempo, 2009.

ASSÉDIO moral e sexual no trabalho. Brasília: MTE, ASCOM, 2009. Disponível em: <[http://portal.mte.gov.br/data/files/8A7C812D32B088C70132D9AAB506149C/Assedi oMoralnoTrabalho.pdf](http://portal.mte.gov.br/data/files/8A7C812D32B088C70132D9AAB506149C/Assedi%20MoralnoTrabalho.pdf)>. Acesso em 11 ago. 2014.

BRAGA, Ruy. **A política do precariado**: do populismo à hegemonia lulista. São Paulo: Boitempo: 2012.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. 15. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2010. 269 p.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Assédio Moral ou Sexual**. Disponível em: <[http://www3.mte.gov.br/trab\\_domestico/trab\\_domestico\\_assedio.asp](http://www3.mte.gov.br/trab_domestico/trab_domestico_assedio.asp)>. Acesso em 11 ago. 2014.

BRASIL. Ministério da Justiça. PNDH3 – Programa Nacional de Direitos Humanos 3- Decreto nº 7.037, de 21 de Dezembro de 2009, Atualizado pelo Decreto nº 7.177, de 12 de maio de 20 disponível em <http://portal.mj.gov.br/sedh/pndh3/index.html>, acesso em 20 de agosto de 2014.

BRASIL. Tribunal Superior do Trabalho. **Relatório da 91ª Conferência Internacional do Trabalho. 2003**. (Cap. 22/1 a 22/50). Disponível em: <[http://www.vatican.va/roman\\_curia/secretariat\\_state/2003/documents/rc\\_segst\\_20030616\\_crepaldi-ilo\\_po.html](http://www.vatican.va/roman_curia/secretariat_state/2003/documents/rc_segst_20030616_crepaldi-ilo_po.html)>. Acesso em: 30 ago. 2014.

GARCIA, Jailton. **Campanha salarial 2013**: comando cobra soluções para meta abusivas. Disponível em: <<http://www.fenae.org.br/portal/main.jsp?lumPageId=3DFEE68235FD0EA001373844E2F765B8&lumI=FenaeApcefs.service.informativo.materiaDetails&itemId=8A19A3E24054E9B401406310DB396D11>> Acesso em 10 out. 2013.

HERRERA FLORES, Joaquín. **A (re)invenção dos Direitos Humanos**. Florianópolis: Fundação Boiteux, 2009.

HERRERA FLORES, Joaquín. **Los derechos humanos como productos culturales**: crítica del humanismo abstracto. Madrid: Los Libros de La catarata, 2005.

## Características e intervenções

OIT – ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Convenção (111)**: sobre a discriminação em matéria de emprego e profissão. Disponível em: <[http://www.oas.org/dil/port/1958%20Conven%C3%A7%C3%A3o%20sobre%20a%20Discrimina%C3%A7%C3%A3o%20em%20Mat%C3%A9ria%20de%20Emprego%20e%20Profiss%C3%A3o%20\(Conven%C3%A7%C3%A3o%20OIT%20%20%20n%20%20C2%BA%20111\).pdf](http://www.oas.org/dil/port/1958%20Conven%C3%A7%C3%A3o%20sobre%20a%20Discrimina%C3%A7%C3%A3o%20em%20Mat%C3%A9ria%20de%20Emprego%20e%20Profiss%C3%A3o%20(Conven%C3%A7%C3%A3o%20OIT%20%20%20n%20%20C2%BA%20111).pdf)>. Acesso em: 30 ago. 2014.

SILVA, José Antônio Ribeiro de Oliveira. **Acidente do Trabalho**: responsabilidade objetiva do empregador. 2. ed. São Paulo: LTR, 2013.

SOBOLL, Lis Andrea P.; GOSDAL, Thereza Cristina (Orgs.). **Assédio moral interpessoal e organizacional**: um enfoque interdisciplinar. São Paulo: LTr, 2009.

WOLKMER, Antônio Carlos. Novos pressupostos para a temática dos direitos humanos. In: RÚBIO, David Sánchez; HERRERA FLORES, Joaquín; CARVALHO, Salo de (Orgs.) **Direitos humanos e globalização [recurso eletrônico]**: fundamentos e possibilidades desde a teoria crítica. 2. ed. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2010.



Parte 2

# **Intervenções**



## Capítulo 6

# Assédio moral no trabalho: identificando possibilidades de intervenção

*Profa. Dra. Suzana da Rosa Tolfo/UFSC*

*MSc. Thiago Soares Nunes*

*Psicóloga Ana Carla Fabro*

### Introdução

O trabalho vem passando por grandes transformações nas últimas décadas e que se expressam na precarização, na flexibilização das relações de trabalho, no desemprego estrutural, dentre outros. Na sociedade ocidental contemporânea está fortemente associado à competitividade, à economia e às formas de organizar a sociedade e a vida das pessoas. Na perspectiva da psicologia voltada ao trabalho e às organizações, o trabalho é constituinte da nossa identidade e subjetividade, como modo de dizer aos demais quem nós somos por meio do que fazemos (Ciampa, 1986) e adquire funções psicossociais importantes para o sujeito, como atribuir significado e sentidos ao que faz (Tolfo, Coutinho, Baasch e

Cugnier, 2011) possibilitar relações interpessoais, atribuir status, realizar atividades, estruturar o tempo (Estramiana, 1992).

O trabalho é uma atividade humana, social, complexa e dinâmica, e que pode ser exercida de forma individual ou coletiva. Não se reduz a ações instintivas, decorrentes das funções biológicas voltadas para a sobrevivência, e difere das práticas animais por suas características [...] “reflexiva, consciente, propositiva, estratégica, instrumental e moral” (Blanch, 2003, p. 35).

O papel do trabalho na vida dos trabalhadores pode ser representado na forma de um contínuo, como pólos: no pólo positivo está associado a dignidade, prazer, vida, satisfação, missão, valor, reconhecimento; no centro do contínuo tem um caráter “neutro” ou instrumental, relativo a contrato de emprego, a sobrevivência e a contrapartida salarial, que permite a subsistência; e o pólo negativo é significativo de sofrimento, tortura, mal-estar e violência. Na cotidiano da sociedade capitalista contemporânea, o trabalho é predominantemente associado a valores positivos, em decorrência da valorização da ética do trabalho influenciada pela doutrina protestante, conforme articulado por Weber (Borges & Yamamoto, 2004). Em contrapartida, quem não trabalha é preguiçoso, vagabundo, mandrião, vagabundo, e em situações de desemprego pode experimentar a morte social.

A maioria do trabalho ocorre nas organizações e se esperaria que fossem ambientes nos quais prevalecem o bem estar dos trabalhadores. Entretanto, muitas vezes, geram-se situações de mal estar decorrentes das situações de trabalho e entre elas estão as diversas formas de violência laborais, que são um fenômeno atual, global e que representam sérios riscos aos profissionais (Canterra, Cervantes & Blanch, 2008). Uma forma de violência que é tão antiga quanto o trabalho, mas que só passou a ser estudada pelos pesquisadores nas últimas décadas é o assédio moral e que será conceituado e caracterizado em sequência.

### Assédio moral no trabalho

Conjectura-se que o assédio moral no trabalho seja um fenômeno tão antigo quanto o próprio trabalho, mas é somente no final do século XX que o alemão Heinz Leymann desenvolveu as primeiras pesquisas identificando a existência do que denominou de psicoterror (Vartia, 2003). O autor caracterizou assim um processo que consistia na exposição frequente e repetitiva de trabalhadores a situações vexatórias, constrangedoras e humilhantes durante o exercício de sua função. Hirigoyen foi pioneira no uso do termo (2008, p. 65) e conceitua:

Assédio moral é toda e qualquer conduta abusiva manifestandose, sobretudo por comportamentos, palavras, atos, gestos, escritos que possam trazer danos à personalidade, à dignidade ou à integridade física ou psíquica de uma pessoa, pôr em perigo seu emprego ou degradar o ambiente de trabalho.

Em nível mundial, há diferentes denominações para designá-lo, e as principais quando se trata desse tipo de violência no trabalho são: *mobbing* (Suécia e Inglaterra); *bullying* (EUA); *harassment* (EUA), *psicoterror ou acoso moral* (Espanha); *harcèlement moral* (França); *Ijime* (Japão) e assédio moral (Brasil).

O assédio moral no trabalho pode ser definido como repetidos comportamentos, ações e práticas hostis, dirigidos a um ou mais trabalhadores de forma consciente ou inconsciente, que podem trazer danos à integridade psíquica ou física do indivíduo, além de interferir no desempenho e no ambiente de trabalho (Einarsen, Hoel, Zapf & Cooper, 2003).

Freitas, Heloani e Barreto (2008, p. 37) conceituam assédio moral como

uma conduta abusiva, intencional, freqüente e repetida, que ocorre no ambiente de trabalho e que visa diminuir, humilhar, vexar, constranger, desqualificar e demolir psiquicamente um indivíduo

ou um grupo, degradando as suas condições de trabalho, atingindo a sua dignidade e colocando em risco a sua integridade pessoal e profissional.

Além dos conceitos há definições que contribuem para identificar as principais práticas de assédio moral no trabalho. Segundo Hirigoyen (2005) essas práticas podem ser subdivididas em quatro categorias, das ações mais sutis e difíceis de identificar até aquelas mais evidentes: 1) deterioração proposital das condições de trabalho; 2) isolamento e recusa de comunicação; 3) atentado contra a dignidade e 4) violência verbal, física ou sexual. No quadro a seguir estão apresentados os principais comportamentos que definem a existência de assédio moral, conforme descritas pela autora no quadro 1.

Como base do assédio há a recusa de diferenças (etnia, gênero, idade, por exemplo), abuso de poder (relativo ao abuso no exercício do cargo ou poder de distribuição de recursos, entre outros) e caráter processual, pois não envolve uma única ocorrência. Embora os fatos isolados possam não aparentar violências, é o conjunto de micro traumas que gera e configura a agressão (Hirigoyen, 2002). Há, ainda, outras características que tipificam o assédio moral no trabalho e alguns critérios fundamentais para caracterizá-lo como tal (Leymann, 1990; Einarsen, Hoel, Zapf & Cooper; 2003, 2005; Heloani, 2005; Freitas, Heloani e Barreto, 2008) e são eles: a frequência e a duração, pois não se trata de ações isoladas (Einarsen et al., 2003), mas de violências predominantemente psicológicas que, segundo Leymann (1996), ocorrem com uma frequência de no mínimo uma vez por semana e persistem por, pelo menos, seis meses. Um aspecto comum nas definições de autores europeus se refere à dificuldade da vítima de se defender contra os atos violentos que lhe são dirigidos, remetendo ao desequilíbrio de poder entre o assediado e o assediador (Vartia, 2003) e é representativo do abuso de poder de forma repetida e

## Características e intervenções

	<ul style="list-style-type: none"><li>• Retirar da vítima a autonomia;</li><li>• Não lhe transmitir mais as informações úteis para a realização de tarefas;</li><li>• Contestar sistematicamente todas as suas decisões;</li><li>• Criticar seu trabalho de forma injusta ou exagerada;</li></ul>
<b>Deterioração proposital das condições de trabalho</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Privá-la do acesso aos instrumentos de trabalho: telefone, fax, computador...;</li><li>• Retirar o trabalho que normalmente lhe compete;</li><li>• Dar-lhe permanentemente novas tarefas;</li><li>• Atribuir-lhe proposital e sistematicamente tarefas inferiores às suas competências;</li><li>• Atribuir-lhe proposital e sistematicamente tarefas superiores às suas competências;</li><li>• Pressioná-la para que não faça valer seus direitos (férias, horários, prêmios);</li><li>• Agir de modo a impedir que obtenha promoção;</li><li>• Atribuir à vítima, contra a vontade dela, trabalhos perigosos;</li><li>• Atribuir à vítima tarefas incompatíveis com sua saúde;</li><li>• Causar danos em seu local de trabalho;</li><li>• Dar-lhe deliberadamente instruções impossíveis de executar;</li><li>• Não levar em conta recomendações de ordem médica indicadas pelo médico do trabalho;</li><li>• Induzir a vítima ao erro.</li></ul>

<b>Isolamento e recusa de comunicação</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• A vítima é interrompida constantemente;</li><li>• Superiores hierárquicos ou colegas não dialogam com a vítima;</li><li>• A comunicação com ela é unicamente por escrito;</li><li>• Recusam todo contato com ela, mesmo o visual;</li><li>• É posta separada dos outros;</li><li>• Ignoram sua presença, dirigindo-se apenas aos outros;</li><li>• Proíbem os colegas de lhe falar;</li><li>• Já não a deixam falar com ninguém;</li><li>• A direção recusa qualquer pedido de entrevista.</li></ul>
<b>Atentado contra a dignidade</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Utilizam insinuações desdenhosas para qualificá-la;</li><li>• Fazem gestos de desprezo diante dela (suspiros, olhares desdenhosos, levantar de ombros...);</li><li>• É desacreditada diante dos colegas, superiores ou subordinados;</li><li>• Espalham rumores a seu respeito;</li><li>• Atribuem-lhe problemas psicológicos (dizem que é doente mental);</li><li>• Zombam de suas deficiências físicas ou de seu aspecto físico, é imitada ou caricaturada;</li><li>• Criticam sua vida privada;</li><li>• Zombam de suas origens ou de sua nacionalidade;</li></ul>

## Características e intervenções

	<ul style="list-style-type: none"><li>• Implicam com suas crenças religiosas ou convicções políticas;</li><li>• Atribuem-lhe tarefas humilhantes;</li><li>• É injuriada com termos obscenos ou degradantes.</li></ul>
<b>Violência verbal, física ou sexual</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ameaças de violência física;</li><li>• Agredem-na fisicamente, mesmo que de leve, é empurrada, fecham-lhe a porta na cara;</li><li>• Falam com ela aos gritos;</li><li>• Invadem sua vida privada com ligações telefônicas ou cartas;</li><li>• Seguem-na na rua, é espionada diante do domicílio;</li><li>• Fazem estragos em seu automóvel;</li><li>• É assediada ou agredida sexualmente (gestos ou propostas);</li><li>• Não levam em conta seus problemas de saúde.</li></ul>

**Quadro 1.** Atitudes hostis representativas das práticas de assédio moral

Fonte: Adaptado de Hirigoyen (2005, p. 108-09)

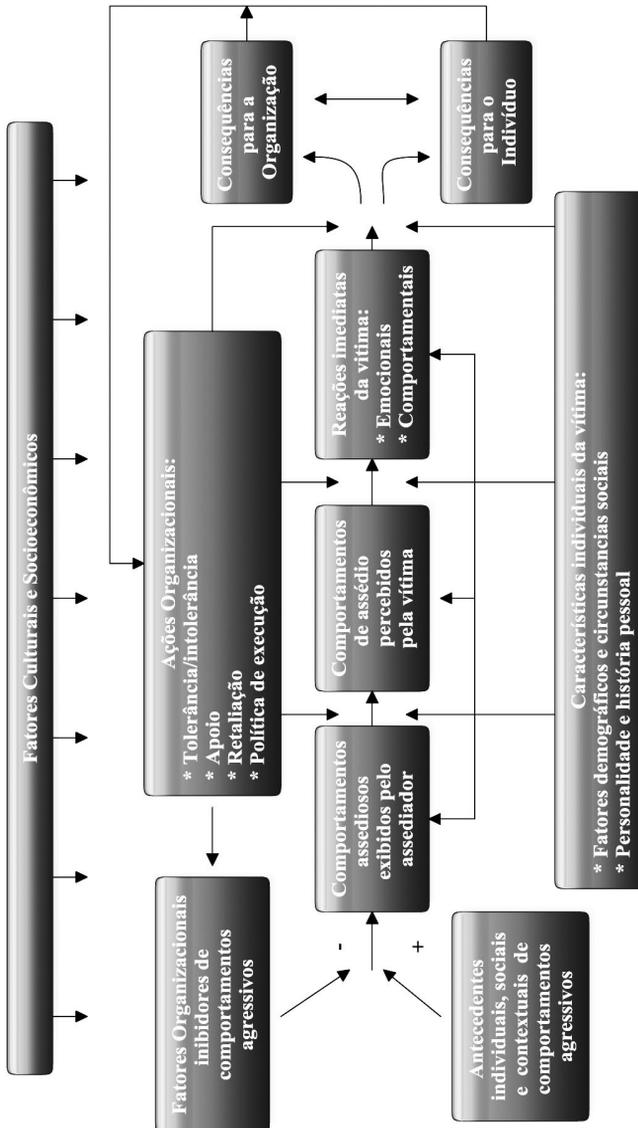
sistematizada (Aguiar & Castro, 2003; Barreto, 2003; Hirigoyen, 2002a; Freitas, 2001). O assédio também apresenta um caráter processual, pois evolui gradativamente e tem uma duração considerável no decurso do tempo, em contraponto a fatos isolados que configuram o dano moral (Einarsen et al., 2003; Einarsen, 2005).

A direcionalidade remete à orientação da violência que pode ser: horizontal, vertical ascendente, vertical descendente ou mista. A direção horizontal advém da situação na qual um ou mais

colegas assediam um par e é representativa da tendência de grupos em nivelar os indivíduos e rejeitar diferenças (Freitas, 2001), de modo que somente os iguais são bem-vindos. Os casos nos quais o superior é constrangido pelo(s) subordinado(s) apresenta como direção a vertical ascendente, mais rara de se manifestar, mas presente especialmente em organizações públicas. A direção vertical descendente é a forma mais comum de assédio e se expressa na agressão do subordinado por um superior, configurando abuso de poder hierárquico. Existem também os casos mistos, nos quais as ocorrências procedem tanto de chefias quanto de colegas. Na literatura se verifica a predominância de casos de assédio moral no trabalho na direção descendente (Freitas, 2001; Barreto, 2000), como forma de violência para aniquilar o vigor (a força) do outro (Arendt, 1985).

Características individuais são parte constituinte na análise da dinâmica do assédio, embora não exista um consenso entre autores. Nos estudos pioneiros Hirigoyen (2005) enfatizava o assédio nesse nível micro de análise, como resultante da relação do par “perverso-vítima”, sob uma perspectiva clínica psicanalítica. Ao assediador caberia o papel de perverso, narcisista, cuja relação com a vítima teria facetas sádicas com o objetivo de imputar sofrimento. Zapf e Einarsen (2003) e Vartia (2003) explicam a ocorrência do assédio em nível individual com base em características do assediado: em suas pesquisas ficou demonstrado que as vítimas são pessoas cautelosas, sensíveis, quietas, ansiosas e inseguras, e os assediadores são autoconfiantes, impulsivos e geralmente agressivos. Há casos nos quais o assediado já é vítima de outras formas de preconceito e/ou discriminação por se incluir em grupos minoritários ou entrar em grupos que não suportam lidar com diferenças: mulheres em grupos de homens, homens em grupos de mulheres, homossexuais, diferenças étnicas e raciais, trabalhadores com deficiências ou problemas de saúde etc. (Freitas,

## Características e intervenções



**Figura 1.** Modelo conceitual para o estudo e gestão do assédio moral no trabalho Fonte: adaptado de Einarsen et al. (2003) e Einarsen (2005) .

2001). Heloani (2005, p. 06) afirma que, até alguns anos atrás, no Brasil, os assediados eram trabalhadores pouco qualificados e que, com o aumento do número de ocorrências, foram incluídas categorias com prestígio social e escolaridade elevada, como juízes e professores, o que demonstra uma democratização do problema no “mau sentido”. Aguiar (2003) também salienta os assediados como pessoas “atípicas”, “excessivamente competentes ou que ocupam espaço demais”, aliadas a grupos divergentes da administração, “improdutivas” ou temporariamente fragilizadas por licenças de saúde.

Além das variáveis individuais o assédio moral no trabalho pressupõe múltiplas variáveis que o constituem, tais quais: psicológicas, grupais, gerenciais, organizacionais, legais e ambientais. A figura 1, a seguir, apresenta o modelo conceitual proposto por Einarsen et al. (2003) e Einarsen (2005) com a síntese das suas principais descobertas dessas variáveis.

Para Einarsen et al (2003) e Einarsen (2005) há diversos fatores culturais e socioeconômicos, organizacionais e individuais que estão imbricados para constituir a dinâmica do assédio, assim como duas bases principais: a cultura organizacional conivente ou reforçadora do comportamento do(s) assediador(es) e componentes situacionais e pessoais que permitem ações agressivas contra um subordinado ou colega (Einarsen, 2005). A cultura organizacional é constituída como um sistema cultural, simbólico e imaginário, que tem por objetivo modelar os pensamentos e induzir os comportamentos indispensáveis à sua dinâmica (Enriquez, 1997), que podem coibir ou reforçar ocorrências de assédio porque

toda empresa define explícita ou implicitamente por meio de sua cultura, determinadas estruturas, padrões de relações interpessoais e intergrupais e níveis de intimidade entre as pessoas que nela trabalham, bem como o que é considerado e valorado por ela; constrói ainda as condições e o ambiente em que o trabalho deve ser feito e

## Características e intervenções

os graus de autoridade, autonomia e de responsabilidade envolvidos (Freitas; Heloani & Barreto, 2008, p.38).

O assédio pode, então, ser resultante de práticas de gestão que estimulam a competitividade a qualquer custo ou, no mínimo, são coniventes com quem considera que os fins (produtividade e lucratividade) justificam quaisquer meios, mesmo que perversos. Organizações com esse tipo de cultura e práticas de gestão são propícias, conforme Gosdal et al. (2009, p. 37) ao assédio moral organizacional:

um conjunto 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 (aqui incluído o corpo, o comportamento e o tempo de trabalho), ou ao custo do trabalho, ou ao aumento de recursos fundamentais discriminatórios.

O objetivo principal no assédio moral organizacional é servir como disciplinador, ou seja, por meio das humilhações, desqualificações e pressões dirigidas a um ou mais trabalhadores está a mensagem de que o alcance das metas estabelecidas deve ser alcançada a qualquer modo (Gosdal et al., 2009). O assédio organizacional mostra a dimensão coletiva das estratégias organizacionais que permitem o assédio moral. Para além de práticas inadequadas de organizações específicas, está a constatação de que trabalhadores de determinados setores estão mais expostos a manifestações de violência: o assédio moral tem sua maior incidência no setor terciário, em atividades da medicina social/saúde e no ensino (Hirigoyen, 2006). As manifestações e a duração das ocorrências também são diferentes no setor privado e no setor público: no setor privado é mais insidioso, rápido e, via de regra, termina com o desligamento do assediado. No setor público o assédio é mais longo, pois no Brasil os servidores públicos gozam de estabilidade profissional e podem abusar do poder sem consequências maiores.

No atual processo de reestruturação produtiva, trava-se uma verdadeira guerra pela competitividade (Dejours, 1999), na qual está ocorrendo um processo de exclusão dos “recrutados” menos competentes para lutar. Os velhos não têm a capacidade de dinamismo necessária, os jovens não têm a experiência necessária, os vacilantes não têm capacidade de apresentar respostas com a rapidez que o mercado exige, as mulheres são menos comprometidas com o trabalho e mais comprometidas com o papel de mãe e esposa. Por seu lado, os homens jovens, os oficiais entre os guerreiros, percebem-se cada vez mais cobrados em termos de resultados de qualidade, de produtividade, de comprometimento com os objetivos organizacionais e de sujeição a um sistema em que sair da empresa pode significar a longa permanência nas filas de busca de emprego, assim como ficar pode despende grandes doses de energia para suportar as demandas organizacionais e de mecanismos para suportar o sofrimento. Nesse contexto, as pessoas podem ser testadas até os limites da exaustão.

A crescente desregulamentação dos contratos de trabalho ocasionou o aumento do trabalho em tempo parcial, informal, temporário e sob outras formas que usualmente caracterizam o trabalho precário, do ponto de vista legal e dos direitos dos trabalhadores. Em um ambiente de índices elevados de desemprego, muitas vezes os trabalhadores aceitam se submeter a situações de violência no ambiente de trabalho (Barreto, 2003).

### **Prevenção e intervenções em relação ao assédio**

As decisões dos gestores impactam no ambiente interno e externo das organizações e a criação de um ambiente de trabalho saudável implica em assumir posições responsáveis nos negócios, na política e nas relações interpessoais para responder aos desafios das ambigüidades sociais contemporâneas (Srouf, 2000).

O interesse em identificar o que pode ser feito para prevenir e combater as situações de violência fez com que se desenvolvessem estudos coordenados pela autora principal no Núcleo de Estudos do Trabalho e Constituição do Sujeito (NETCOS) do Departamento de Psicologia da Universidade Federal de Santa Catarina. A análise elaborada por Fabro e Tolfo (2010) contemplou 25 trabalhos nacionais e internacionais que trouxessem sugestões de ações importantes para prevenir ou intervir em relação ao assédio moral no trabalho. Após a organização, o material foi classificado em três categorias de ações: diagnóstico organizacional, prevenção e intervenção. Para cada categoria foram identificadas as sugestões e a frequência com que as mesmas são sugeridas, conforme o quadro 2.

Neste material a identificação de riscos psicossociais trabalho se destaca como forma de diagnóstico do problema. Se considerarmos riscos psicossociais “os agentes ou fatores de risco presentes no ambiente de trabalho, que podem alterar a situação de bem estar dos trabalhadores, ocasionando-lhes danos à saúde” (Caran, 2007, p. 22) temos aí um aspecto importante para a promoção da saúde e da qualidade de vida de modo mais definido.

Observou-se que há poucas propostas referentes ao diagnóstico organizacional, o que indica que os autores estão pouco focados em identificar condições e situações organizacionais que propiciam ou estimulam práticas de AMT.

As ações de prevenção ao assédio moral que foram identificadas na literatura e podem ser adotadas pelas empresas estão sistematizadas no quadro 3.

Conforme tratado no texto, a cultura organizacional é um dos aspectos fundamentais quando se aborda o assédio (Einarsen et al; 2003; Einarsen, 2005) e diversos autores (dezesseis trabalhos) concordam sobre a importância de “promover mudanças na

## Assédio Moral no Trabalho

<b>Diagnóstico Organizacional</b>		
<b>Proposta (n=11)</b>	<b>Autor(es) (n=13 trabalhos)</b>	<b>Frequência</b>
Avaliar os fatores de riscos psicossociais	Guimarães; Rimoli (2006), Rendon (2005), European Agency for Safety and Health at Work (2002), Luna (2003), Tehrani (2005)	<b>5</b>
Refletir sobre a forma de organização de trabalho e seus métodos de gestão de pessoal.	Tarcitano; Guimarães (2004), Zimmermann; Santos; Lima (2002)	<b>2</b>
Refletir acerca das práticas organizacionais e da cultura organizacional, averiguando possibilidades de mudanças	Almeida Bradaschia (2007), Felipe (2007)	<b>2</b>
Realizar pesquisas com os funcionários	Salin (2008), Beswick; Gore; Palferman (2006)	<b>2</b>
Verificar o ambiente e acompanhar a equipe	Salin (2008)	<b>1</b>
Realizar discussões formais e informais da avaliação com os funcionários	Salin (2008)	<b>1</b>
Acompanhar o absenteísmo, as reclamações e as faltas por doença	Beswick; Gore; Palferman (2006)	<b>1</b>
Utilizar medidas psicométricas como forma de diagnosticar assédio moral no trabalho	Beswick; Gore; Palferman (2006)	<b>1</b>
Investigar a dimensão e natureza do problema	European Agency for Safety and Health at Work (2002)	<b>1</b>
Realizar pesquisa de clima organizacional	Xavier (2010)	<b>1</b>
Questionar a forma de gestão	Elgenneni (2007)	<b>1</b>

**Quadro 2** Propostas apresentadas pelos autores relacionadas ao diagnóstico organizacional.

## Características e intervenções

<b>Prevenção</b>		
<b>Proposta (n=12)</b>	<b>Autor(es) (n=15 artigos)</b>	<b>Frequência</b>
Promover mudanças na cultura organizacional	Hoel; Giga (2006); Luna (2003); Tarcitano; Guimarães (2004); Beswick; Gore; Palferman (2006); Piñuel Y Zabala (2003); Felipe (2007); Xavier (2010); Tehrani (2005); Leclerc (2005); Scanfone; Teodósio (2004); Aguiar (2008); Hoel; Giga (2006); Almeida Bradaschia (2007); Vega (2002); Guimarães; Rimoli (2006); Terrin; Oliveira (2007)	<b>16</b>
Educar e capacitar gerentes, pessoas chave e líderes	Salin (2008); Beswick; Gore; Palferman (2006); Terrin; Oliveira (2007); Piñuel Y Zabala (2003); Amazarray (2010); European Agency for Safety and Health at Work (2002); Mussi; Oliveira (2008); Luna (2003); Rendon (2005); Xavier (2010); Tehrani (2005); Zimmermann; Santos; Lima (2002); Elgenneni (2007); Martiningo Filho; Siqueira (2008); Aguiar (2008)	<b>15</b>
Criar um Código de conduta, código de ética, incluir normas de conduta	Hirigoyen (2005); Rendon (2005); Tarcitano; Guimarães (2004); Salin (2008); Beswick; Gore; Palferman (2006); Terrin; Oliveira (2007); European Agency for Safety and Health at Work (2002); Mussi; Oliveira (2008), Luna (2003); Xavier (2010); Tehrani (2005); Leclerc (2005); Zimmermann; Santos; Lima (Einarsen et al; 2003; Einarsen, 2005) e (2002); Elgenneni (2007); Martiningo Filho; Siqueira (2008); Aguiar (2008); Avila (2008)	<b>15</b>

## Assédio Moral no Trabalho

Promover práticas que estimulem o respeito, colaboração e integração entre os funcionários	Amazarray (2010); Piñuel Y Zabala (2003); European Agency for Safety and Health at Work (2002); Avila (2008); Mussi; Oliveira (2008); Luna (2003); Rendon (2005); Tehrani (2005); Scanfone; Teodósio (2004); Elgenneneni (2007); Martiningo Filho; Siqueira (2008); Almeida Bradaschia (2007); Guimarães; Rimoli (2006); Hirigoyen (2005); Xavier (2010)	<b>15</b>
Conscientizar e disseminar informações sobre assédio	Tarcitano; Guimarães (2004); Hirigoyen (2005); Salin (2008); Beswick; Gore; Palferman (2006); Amazarray (2010); European Agency for Safety and Health at Work (2002); Felipe (2007); Luna (2003); Xavier (2010); Leclerc (2005); Zimmermann; Santos; Lima (2002); Aguiar (2008); Avila (2008); Almeida Bradaschia (2007)	<b>14</b>
Educar e capacitar os funcionários	Hirigoyen (2005); Rendon (2005); Tarcitano; Guimarães (2004); Beswick; Gore; Palferman (2006); Piñuel Y Zabala (2003); Tehrani (2005); Elgenneneni (2007); Leclerc (2005)	<b>8</b>
Desenvolver comunicação interna, promover o diálogo, grupos de debate, espaços de escuta	Piñuel Y Zabala (2003), Zimmermann; Santos; Lima (2002); Martiningo Filho; Siqueira (2008); Aguiar (2008), Hirigoyen (2005); Xavier (2010)	<b>6</b>
Reduzir o estresse	Luna (2003); Mussi; Oliveira (2008); Hirigoyen (2005); Piñuel Y Zabala (2003); Aguiar (2008)	<b>5</b>
Criar ambiente de trabalho saudável; melhorar as condições de trabalho e garantir qualidade de vida no trabalho.	Guimarães; Rimoli (2006); Rendon (2005); Hirigoyen (2005); Terrin; Oliveira (2007); Piñuel Y Zabala (2003)	<b>5</b>

## Características e intervenções

Possibilitar autonomia para organizar o trabalho, fornecer informações e recurso necessários para execução das tarefas e reduzir do trabalho monótono e repetitivo	Rendon (2005); Tarcitano; Guimarães (2004); Piñuel Y Zabala (2003); European Agency for Safety and Health at Work (2002); Luna (2003)	<b>5</b>
Aumentar a fiscalização/ controle dos funcionários	Luna (2003); Mussi; Oliveira (2008); Avila (2008); Amazarrray (2010)	<b>4</b>
Dar exemplo de comportamento e/ou conduta adequada e promover mudanças na organização que combatam ao assédio	Hirigoyen (2005); Beswick; Gore; Palferman (2006); Almeida Bradaschia (2007).	<b>3</b>

**Quadro 3** Propostas apresentadas pelos autores relacionadas a prevenção.

cultura organizacional” para evitar humilhações, constrangimentos e desqualificações.

Por outro lado, as propostas de intervenção sugerem às empresas atuarem sobre a ocorrência de AMT de modo a coibir sua prática e evitar que se naturalize no trabalho, conforme quadro 3.

A proposição de “criar espaço de confiança dentro da empresa (comitês, canais de escuta) para que o trabalhador possa expressar suas queixas” e “estabelecer um terceiro imparcial (mediador) dentro da empresa” são as mais frequentes, o que é indicativo da necessidade de estreitar valores e melhorar o processo de comunicação nas organizações. Em geral, verificou-se que predominam dados na literatura sobre intervenções e prevenção ao assédio. Seria um indicativo de que na literatura mais recente os autores estão se pautando mais pelo pensamento de que “é melhor prevenir do que remediar?

## Assédio Moral no Trabalho

<b>Intervenção</b>		
<b>Proposta (n=12)</b>	<b>Autor(es) (n=21 artigos)</b>	<b>Frequência</b>
Criar espaço de confiança dentro da empresa (comitês, canais de escuta) para que o trabalhador possa expressar suas queixas	Rendon (2005), Hirigoyen (2005), Tarcitano; Guimarães (2004), Amazarray (2010), Zimmermann; Santos; Lima (2002), Aguiar (2008), Xavier (2010), Scanfone; Teodósio (2004)	<b>8</b>
Estabelecer um terceiro imparcial (mediador) dentro da empresa	Aguiar (2008), Beswick; Gore; Palferman (2006), Oliveira (2007), Luna (2003), Tehrani (2005), Elgenneneni (2007), Leclerc (2005), Martiningo Filho; Siqueira (2008)	<b>8</b>
Aplicar medidas disciplinares e/ou sanções aos agressores e empregadores	Luna (2003), Beswick; Gore; Palferman (2006), Leclerc (2005), Martiningo Filho; Siqueira (2008), Zimmermann; Santos; Lima (2002)	<b>5</b>
Identificar e avaliar uma situação de assédio moral, buscando intervir de forma contextualizada, de acordo com a fase na qual a situação se encontra	Vega (2002), Hoel; Giga (2006), Martiningo Filho; Siqueira (2008), Rendon (2005), Zimmermann; Santos; Lima (2002)	<b>5</b>
Proteger judicialmente a vítima	Mussi; Oliveira (2008), Leclerc (2005), Rendon (2005), Almeida Bradaschia (2007), Avila (2008)	<b>5</b>
Minimizar as consequências para a vítima (fornecer apoio psicológico, definir estratégia terapêutica, práticas alternativas, conscientização grupal)	Zimmermann; Santos; Lima (2002), Guimarães; Rimoli (2006), Elgenneneni (2007), Vega (2002)	<b>4</b>
Formar uma equipe para lidar com o assédio de maneira coordenada e multidisciplinar	Guimarães; Rimoli (2006)	<b>1</b>

## Características e intervenções

Possuir conselheiros internos independentes capazes de prover informação da política e dos procedimentos	Tehrani (2005)	1
Demonstrar à organização que o assédio moral é um fenômeno complexo e que todos saem perdendo: indivíduo, organização e sociedade	Elgenneni (2007)	1
Coibir comportamentos inadequados que conduzam ao assédio	Avila (2008)	1
Ter procedimentos especiais para casos em que os envolvidos são de diferentes níveis hierárquicos	Scanfone; Teodósio (2004)	1
Tornar visível as situações de assédio moral por parte dos trabalhadores	Avila (2008)	1

**Quadro 4** Propostas apresentadas pelos autores relacionadas a intervenção.

Em dissertação sobre a percepção de servidores docentes e técnicoadministrativos em relação às políticas e práticas de prevenção e combate ao assédio moral no trabalho em uma universidade pública federal brasileira Nunes (2011) verificou, por meio de um questionário online, que 47,7% dos participantes identificaram a prática do assédio no ambiente universitário como algo comum e 81,4% não reconhecem que o tema tenha sido abordado nos treinamentos/capacitações realizados na organização. Para 80,6% dos participantes não existe uma política de prevenção e combate ao assédio desenvolvida pela IES e 56,3% ignoram se

existem orientações para os funcionários na instituição sobre o assédio moral. Tais resultados remetem a um paradoxo que embora os acadêmicos produzam conhecimento sobre a questão, os membros da comunidade universitária ainda identificam poucas ações que combatam o assédio no seus cotidianos de trabalho.

Conforme Freitas, Heloani e Barreto (2008, p. 109), para “eradicar a cultura da impunidade, da falta de respeito, da promiscuidade e da indigência moral no ambiente de trabalho é tarefa coletiva, que precisa da cooperação dos ocupantes de cargos mais elevados”, pois o exemplo e os valores que rechacem o mal estar e promovam o bem estar no trabalho devem ser constantemente reiterados e demonstrados a partir dos que ocupam o topo na hierarquia. Um ambiente voltado a produção e à saúde ao mesmo tempo deve considerar a prevenção do assédio (Einarsen & Hoel, 2008) com base em:

- clima social aberto e respeitoso, tolerante à diversidade, que aceita os atritos e procura administrá-los;
- estilos e práticas de liderança que garantam o constucionalismo, o respeito e a justiça organizacional, por meio da aplicação igual de regras e normas a todos os funcionários de forma igual e considerando as singularidades pessoais;
- Preparação dos gestores (treinamento e desenvolvimento de capacidade) para administrar conflitos;
- construção de uma organização com metas, regras e responsabilidades claras e edificada em princípios éticos;
- criação e manutenção de uma cultura organizacional avessa ao assédio moral.

Após esta exposição se verifica que diagnosticar, prevenir e intervir são fundamentais para que o ambiente de trabalho propicie o bem estar a todos que vivem do trabalho.

### Considerações finais

O assédio moral no trabalho está entre as formas de violência, predominantemente psicológica, que representa risco psicossocial ao trabalhador e afeta a qualidade, o desempenho e a imagem das organizações. Trata-se de um fenômeno muito antigo (Heloani, 2004), mas que somente foi reconhecido nas últimas décadas, quando foram identificadas situações abusivas, por meio de gestos, palavras, comportamentos, atitudes, que atentam contra a dignidade psíquica ou física de uma pessoa e que fragilizam a posição do trabalhador ou deterioram o clima no trabalho (Hirigoyen, 2002b). O acúmulo dos pequenos traumas frequentes e repetitivos, que muitas vezes começam na forma sutil de brincadeiras, denota a violência psicológica. O assediado vivencia um sofrimento predominantemente silencioso cujo conjunto de agressões configura o assédio moral, mas geralmente há dificuldades para entender e provar o que ocorre.

As consequências do assédio moral são diversas para o assediado, mas a organização e a sociedade também identificam seus impactos. O assediado pode reagir diante das situações de assédio com vergonha, medo, solidão, raiva, mágoas, pensamentos recorrentes, distúrbios psicossomáticos (emagrecimentos intensos ou rápidos aumentos de peso), distúrbios endócrinos e digestivos, baixa autoestima, crise de identidade e depressão (Freitas; Heloani & Barreto, 2008), generalização da ansiedade, falta de concentração e de memória (Rendon, 2005), também inquietude, sentimento de desamparo (Einarsen & Hoel, 2008). Os trabalhadores podem sofrer mais intensamente com confusão mental, estresse, sentimentos de culpa, isolamento social, até alterações psíquicas mais intensas [...] (Caniato & Lima, 2008), como o “burnout”, podendo chegar a uma manifestación extrema de agotamiento con el suicidio (Barreto & Vence, 2011). As possibilidades de recuperação

da saúde muitas vezes se torna muito difícil. Garcia e Tolfo (2010) identificaram que um grande paradoxo é o fato do assediado ter sido violentado e ainda experimentar sentimentos de culpa e vergonha que levam-no a recorrer constantemente sobre à questão: O que fiz para merecer isso?

O assédio moral afeta a organização na qual ocorre, o que remete a que se identifiquem formas de intervenção para mudar as suas práticas. Com base nas sugestões de especialistas foi possível verificar que as ações podem ser divididas em três tipos: diagnóstico,... As indicações mais frequentes de diagnóstico foram: avaliar os fatores de riscos psicossociais, refletir sobre a forma de organização de trabalho e seus métodos de gestão de pessoal, refletir acerca das práticas organizacionais e da cultura organizacional, averiguando possibilidades de mudanças e realizar pesquisas com os funcionários.

Como possibilidades de prevenção estão: promover mudanças na cultura organizacional, educar e capacitar gerentes, pessoas chave e líderes, criar um Código de conduta, código de ética, incluir normas de conduta, promover práticas que estimulem o respeito, colaboração e integração entre os funcionários, conscientizar e disseminar informações sobre assédio, educar e capacitar os funcionários, desenvolver comunicação interna, promover o diálogo, grupos de debate, espaços de escuta. As proposições de intervenção mais frequentemente citadas pelos autores foram: criar espaço de confiança dentro da empresa (comitês, canais de escuta) para que o trabalhador possa expressar suas queixas, estabelecer um terceiro imparcial (mediador) dentro da empresa, aplicar medidas disciplinares e/ou sanções aos agressores e empregadores, identificar e avaliar uma situação de assédio moral, buscando intervir de forma contextualizada, de acordo com a fase na qual a situação se encontra, proteger judicialmente a vítima, minimizar as consequências para a vítima (fornecer apoio psicológico, defi-

nir estratégia terapêutica, práticas alternativas, conscientização grupal), formar uma equipe para lidar com o assédio de maneira coordenada e multidisciplinar, possuir conselheiros internos independentes capazes de prover informação da política e dos procedimentos, demonstrar à organização que o assédio moral é um fenômeno complexo e que todos saem perdendo: indivíduo, organização e sociedade, coibir comportamentos inadequados que conduzam ao assédio, ter procedimentos especiais para casos em que os envolvidos são de diferentes níveis hierárquicos, tornar viável as situações de assédio moral por parte dos trabalhadores.

Para identificar e combater o assédio moral faz-se necessário que as organizações desenvolvam instrumentos de monitoramento e diagnóstico de riscos psicossociais e definam políticas e ações claras quanto ao assunto – políticas anti-assédio moral (Salin, 2008) – criem canais apropriados para notificação dos casos, combatam o abuso de poder, estimulem e propiciem um clima organizacional onde prevaleçam confiança, justiça e respeito interpessoal aos trabalhadores (Martiningo Filho & Siqueira, 2008), solidifiquem uma cultura organizacional pautada no constitucionalismo e no respeito às diferenças, como alguns dos critérios básicos para avançar em relação a questão.

### Referências

Aguiar, A.L., & Castro, R. (2003). Assédio moral nas organizações da Bahia. En *Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*, 27, 2003. Atibaia. Anais. Anpad.

Aguiar, M. R. M. G. (2008). Assédio moral: problema antigo, interesse recente. (2008) *Jus Navigandi*, Teresina, 12(1907) 20 set.. ano 12, setembro. Disponível em: <<http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=11741>> . Acesso em: 02 abr 2010.

## Assédio Moral no Trabalho

Antunes, R. (2000). *Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho* (2a ed.). São Paulo: Bontempo.

Arendt, H. (1985). *Da violência*. Brasília: Editora Universidade de Brasília.

Barreto, M M. S. (2000) Assédio moral no trabalho: chega de humilhações. *Revista Dignidade*. Disponível em: <http://www.assediomoral.org/site/assedio/amconceito.phd>. Acesso em: 30 de maio de 2008.

\_\_\_\_\_. (2003). *Violência, saúde e trabalho: uma jornada de humilhações*. São Paulo: EDUC.

\_\_\_\_\_. (2006). *Violência, saúde e trabalho: uma jornada de humilhações*. São Paulo: EDUC.

Blanch, J. M. (2003) Trabajar em la modernidad industrial. En: Blanch Ribas, J. M.; M.; Tomás, J. E; Duran, C. G.; & Artilés, A. M.. *Teoría de las relaciones laborales. Fundamentos*. (pp. 19-147). Barcelona: Editorial UOC.

Borges, L. O.; & Yamamoto, O. (2004). O mundo do trabalho. En: Zanelli, J.C.; Borges-Andrade, J. & Bastos, A. *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed.

Bradaschia, C. A. (2007) *Assédio moral no trabalho: a sistematização dos estudos sobre um campo em construção*. 230f. Dissertação de Mestrado, Programa de PósGraduação em Administração de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.

Caniato, A. M. P.; & Lima, E. C. (2008) Assédio moral nas organizações de trabalho: perversão e sofrimento. *Cadernos de psicologia social do trabalho*, 11(2), 177-192. Disponível em: <http://pepsic.bvs-psi.org.br/pdf/cpst/v11n2/a04v11n2.pdf>. Acesso em: 20 abr. 2011.

Caran, V. C. S. (2007) *Riscos psicossociais e assédio moral no contexto acadêmico*. 188f. Dissertação de Mestrado, Universidade de São Paulo, Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto, São Paulo.

## Características e intervenções

Cantera; L. M.; Cervantes, G.; & Blanch, J. M. (2008) Violencia ocupacional: el caso de los profesionales sanitarios. *Papeles del Psicólogo*. 29(1), 49-58. Disponível em <http://www.cop.es/papeles>. Acesso em: 25 out. 2011.

Ciampa, A. da C. (1986) Identidade. En: Lane, S. & Codo, W. *Psicologia Social*. São Paulo: Brasiliense.

Dejours, Christophe. **A banalização da injustiça social**. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1999.

Einarsen, S.; Hoel, H.; Zapf & Cooper, . (2003). *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International perspectives in research and practice*. London: Taylor & Francis.

Einarsen, S. (2005) *The nature, causes and consequences of bullying at work: The Norwegian experience*. Pistes, 7(3) P.1-16.

Einarsen, S.; & Hoel, H. (2008). Bullying and mistreatment at work: How managers may prevent and manage such problems. En Kinder, Hughes & Cooper (Comp). *Employee well-being support: A workplace resource*. New York: John Wiley and Sons Ltd. Cap. 14, p. 161-173.

Enriquez, E. (1997), O indivíduo preso na armadilha da estrutura estratégica. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, 37(1) 6-17. jan./mar.

Estramiana, J. L.A. (1992) *Desempleo y bienestar psicológico*. Siglo XXI de España Editores. Madri.

Fabro, A. C. & Tolfo, S. R. (2010). Assédio moral no trabalho: Identificando na literatura medidas de combate por parte de organizações. Relatório de pesquisa de iniciação científica. PIBIC/CNPq – BIP/UFSC 2010/2011 [material não publicado].

Freitas, M. E. de. (2001). Assédio moral e assédio sexual: faces do poder perverso nas organizações. *Revista de Administração de Empresas*, 41(2), 8-19.

## Assédio Moral no Trabalho

Freitas, M. E. de; Heloani, J. R.; & Barreto, M. *Assédio Moral no Trabalho*. Cengage Learning, São Paulo, 2008..

Garcia, I. S. & Tolfo, S. R. (2011). *Assédio moral no trabalho: culpa e vergonha pela humilhação social*. Curitiba: Juruá.

Gosdal, T. C. et al. (2009). Assédio Moral Organizacional: esclarecimentos conceituais e repercussões. En Gosdal, T. C.; & Soboll, L. A. P. (Orgs.). *Assédio moral interpessoal e organizacional: um enfoque interdisciplinar*. São Paulo: LTr.. pp. 33-41.

\_\_\_\_\_. (2004). Assédio moral: um ensaio sobre a expropriação da dignidade no trabalho. *RAE eletrônica*, 3(1), 1-8.

\_\_\_\_\_. (2005) Assédio moral: a dignidade violada. *Aletheia*, 22, 101-108.

Hirigoyen, M. F. (2002a). *Assédio moral: a violência perversa no cotidiano*. 4. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil.

\_\_\_\_\_. *Mal estar no trabalho: redefinindo o assédio moral*. (2002b). Rio de Janeiro: Bertrand do Brasil.

\_\_\_\_\_. (2005). *Mal-Estar no Trabalho: redefinindo o assédio moral*. Rio de Janeiro: Bertrand do Brasil.

\_\_\_\_\_. (2006). *Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral*. 3ª ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil.

\_\_\_\_\_. (2008). *Assédio moral: a violência perversa no cotidiano*. 10ª ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil.

Leymann, H. (1990). Mobbing and Psychological Terror at Workplaces. *Violence and Victims*. 5(2), 119-126.

\_\_\_\_\_. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 165-184. London

## Características e intervenções

Martiningo Filho, A.; & Siqueira, M. V. S. (2008). Assédio moral e gestão de pessoas: uma análise do assédio moral nas organizações e o papel da área de gestão de pessoas. *RAM – Revista de Administração Mackenzie*, 9(5), 11-34.

Nunes, T. S. (2011). *Assédio moral no trabalho: o contexto dos servidores da Universidade Federal de Santa Catarina*. Dissertação de Mestrado, Programa de PósGraduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

Salin, D. (2003a). Ways of explaining workplace bullying: a review of enabling, motivating and precipitating structures and processes in the work environment. *Human Relations*, 56, 1213-1232.

Salin, D.. (2003b) *Workplace Bullying among Business Professionals: Prevalence, Organisational Antecedents and Gender Differences*. Doctoral dissertation. Research Reports, Serie A, no 117. Helsinki: Swedish School of Economics and Business Administration.

Scanfone, L.; & Teodósio, A. S. S. (2004). Assédio moral no trabalho: desafios da gestão de pessoas nas Organizações Brasileiras. *Anais do XXIV ENEGEP – Encontro Nac. de Eng. de Produção*, Florianópolis, 2493-2500. Disponível em: [http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENE-GEP2004\\_Enegep0404\\_1358.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENE-GEP2004_Enegep0404_1358.pdf). Acesso em: 26 dez. 2011.

Srour, R.H. (2000) *Ética empresarial. posturas responsáveis nos negócio, na política e nas relações pessoais*. 4 ed. Rio de Janeiro: Campus.

Tehrani, N. (2005) *Bullying at work: beyond policies to a culture of respect*. London: CIPD (Chartered Institute of Personnel and Development).

Tolfo, S.R. (2011) O assédio moral como expressão da violência no trabalho. En Martins, F.; Araújo, J. N. G. de; Souza, M. S. (Comp.). *Dimensões da violência: conhecimento, subjetividade e sofrimento psíquico*. São Paulo: Casa do Psicólogo.

Tolfo, S.R.; Coutinho, M. C.; Baasch, D. & Cugnier, J. (2011) Sentidos y significados del trabajo: un análisis con base en diferentes perspectivas teóricas y epistemológicas en psicología. *Revista Universitas Psychologica*. 10 (1).

Vartia, M. (2003). *Workplace Bullying: A Study on the Work Environment, Well-Being and Health*. Doctoral Dissertation. People and Work Research Reports 56. Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health.

Zapf, D.; & Einarsen, S. (2003). Individual antecedents of bullying: victims and perpetrators. En Einarsen, Ståle; Hoel, Helge; Zapf, Dieter; & COOPER; Cary L. (Eds.). *Bullying and emotional abuse in the workplace: international perspectives in research and practice*. London: Taylor & Francis. Cap. 8, p. 165-184.

## Capítulo 7

# **Caracterização de Assédio Moral no Trabalho: estratégias utilizadas por chefias**

*Ma. Cinara Invitti Lemos*

*Professora, Dra. Suzana da Rosa Tolfo*

O FSST/SC é um colegiado de vigilância, promoção, prevenção e proteção ao meio ambiente do trabalho, constituindo-se numa instância para debate, recebimento de denúncias, encaminhamento de providências e outras medidas para melhoria das condições de trabalho sendo formado por um grande número de representações de trabalhadores, empregadores, instituições públicas e privadas.

A preocupação acadêmica e social com situações de violência, de físicas a psicológicas, ocorridas em organizações nas quais os trabalhadores são sujeitos a atentados contra a dignidade, exposição pública, vexames, desrespeito, sanções injustificadas, arbitrariedades, dentre outras, podem ser consideradas recentes. Foi na década de 1980 que Heinz Leyman, psicólogo alemão atuando na Suécia, tornou-se o pioneiro ao identificar um tipo de violência no

trabalho, que denominou de psicoterror, caracterizado por ações hostis constantes proporcionadas por um indivíduo ou grupo de qualquer nível hierárquico e dirigidas a uma pessoa no contexto do trabalho. O pesquisador verificou que as vítimas eram isoladas, hostilizadas e até mesmo agredidas na tentativa de eliminá-las. Para investigar a questão, ele elaborou um indicador com vários níveis que caracterizam as agressões – LIPT (Índice Leymann de Terrorização Psicológica). Os resultados de suas investigações demonstraram dados sobre situações de violência psicológica no trabalho que repercutiram consideravelmente na esfera acadêmica, em toda a Suécia e posteriormente nos países escandinavos e de língua alemã (HIRIGOYEN, 2005; FREITAS, HELOANI, BARRETO, 2008).

Desde então se constatou que uma das manifestações de violência ocorrida no trabalho, que se tornou frequente em certas organizações, é o assédio moral, termo que passou a ser utilizado posteriormente, ao invés de psicoterror. A intensa preocupação com a produtividade e o lucro passou a ser suportada por muitos funcionários, uma vez que, necessitam do emprego para garantir sua sobrevivência e/ou de sua família, mas que podem gerar diversas consequências negativas à sua saúde física e mental.

A importância de pesquisar sobre assédio moral no trabalho está, então, não apenas em caracterizar a ocorrência do fenômeno em organizações, mas também em utilizar estas informações a fim de informar o caráter ilegítimo desta prática aos trabalhadores, principalmente aos que possuem baixo nível de escolarização. Trabalhadores que não têm conhecimento de seus direitos e não sabem identificar a violência sofrida se tornam vítimas fáceis de “superiores perversos”. Buscando oferecer informações sobre as características das situações de assédio moral no trabalho, os comportamentos mais frequentes dos assediadores e a frequência com que são apresentados é que foi realizado o presente estudo.

### Trabalho e suas transformações

O trabalho é considerado, segundo Fryer e Payne (1984) e Shepherdson (1984), como uma atividade útil, que visa a alcançar um objetivo já definido, e que também gera prazer por sua execução. Segundo Marx (1968), o trabalho é a capacidade de transformação da natureza, sendo uma relação dialética entre homem e natureza. O trabalho também é definido como uma dupla transformação entre o homem e a natureza que gera significado (Codo, 1997). O significado é o mediador da relação sujeito-objeto que se estabelece no trabalho, permanece além dessa relação e assim transmite significado à natureza.

O “mundo do trabalho” vem passando por um intenso processo de transformação, desde o início dos anos 80 do século XX. Em virtude da plenitude alcançada pela economia de mercado após a Revolução Industrial, foi intensificada a expansão da globalização dos mercados, da competitividade, da flexibilização do trabalho, do desemprego, dentre outros, o que tem se refletido sobre as organizações e os trabalhadores. Estão sendo geradas novas formas e significados para o trabalho e nesse processo de transformação, ao invés de desaparecer a intervenção humana, o trabalhador passa a exercer funções muito mais abstratas (Ianni, 1994).

No capitalismo, o trabalhador é separado dos meios de produção e obrigado a vender sua força de trabalho para o capitalista, que passa a exercer controle sobre o processo produtivo. Para Marx (1983), o trabalho no modo de produção capitalista deixa de hominizar e passa a alienar, pois o produto do trabalhador torna-se estranho a ele. Porém, a alienação não surge apenas como resultado, mas também como processo de produção. O trabalhador não é proprietário dos instrumentos de trabalho e do produto destes, ele torna-se escravo do objeto: por receber um objeto de trabalho e os meios de subsistência e porque depende deste para

ser considerado um trabalhador e também um sujeito. O auge da escravização é o fato do homem só poder se manter como sujeito físico na medida em que é um trabalhador, e é somente como sujeito físico que ele pode ser trabalhador.

De acordo com Baumgarten (2002), diferentes possibilidades têm sido levantadas na busca do crescimento da acumulação e lucratividade do capital. No âmbito das relações de trabalho existem dois eixos centrais neste processo: as transformações na organização do processo de trabalho e a introdução de novas tecnologias que tentam adaptar o sistema produtivo ao mercado atual que é instável e competitivo. Ainda que se reafirme a centralidade da categoria trabalho, considerando-o como um elemento fundamental para a constituição do sujeito trabalhador, não se podem negar as transformações nas relações de trabalho. Estas transformações têm implicações profundas sobre o modo de ser destes trabalhadores. O trabalho assalariado assume múltiplas formas, configurando uma classe trabalhadora bastante heterogênea: a figura do trabalhador de emprego intermitente, o auto-emprego, o autônomo, o cooperado, o contratado por tempo determinado passou a fazer parte do cotidiano do mundo do trabalho, e muitas vezes é desejado, já que o contingente de desempregados é crescente (Cherchglia,1999).

Segundo Barreto (2003), as transformações no contexto do trabalho que passaram a prevalecer no final do século XX alteraram os direitos trabalhistas, os contratos de trabalho, o contingente de trabalhadores informais, a carga de trabalho, o número de empregos. O crescimento no número de desempregados e o fortalecimento das grandes corporações permitiram a desvalorização da mão-de-obra e levaram os trabalhadores a uma situação de coadjuvantes na articulação das relações de trabalho (idem). As características do mundo do trabalho atualmente são causas para o crescimento do assédio moral, como a precariedade de

emprego, a flexibilização das relações de trabalho, o ritmo pressioante da economia, o interesse por reduzir os custos de trabalho, o aumento do desemprego estrutural, a tendência à contratação por tempo determinado verso à estabilidade do trabalho, desproteção de determinadas camadas e setores populacionais (Salvador, 2002). Com as mudanças que ocorreram no mundo do trabalho e o grande número de desempregados em busca de um emprego, o funcionário passa a se submeter a situações de violência no trabalho para se manter empregado, e um exemplo desta violência é o assédio moral.

### **Assédio Moral no Trabalho**

A violência no ambiente de trabalho está caracterizando a convivência dos trabalhadores entre si e com suas chefias durante o processo de produção. Segundo Barreto (2000), assédio moral é a exposição de trabalhadores a situações vexatórias, constrangedoras e humilhantes durante o exercício de sua função, de forma repetitiva, caracterizando uma atitude desumana, violenta e anti-ética nas relações de trabalho, assédio, este, realizado por um ou mais chefes contra seu(s) subordinado(s). Heloani (2004) afirma que a intencionalidade é outra característica importante para definir o assédio moral no trabalho. Segundo o autor, esta violência consiste na constante desqualificação da vítima, seguida de sua consequente fragilização, com o objetivo de tornar o assediado neutro em relação ao poder. A violência do assédio moral é proveniente principalmente da repetição sistemática das situações de violência, que isoladamente podem não causar danos à saúde do trabalhador.

O fenômeno assédio moral apresenta semelhanças com outros problemas do mundo do trabalho, como o estresse, o conflito natural entre colegas e as agressões pontuais (Salvador, 2002).

Há certa dificuldade em identificar o assédio moral dentre outros fenômenos como o dano moral e o assédio sexual. A principal diferença entre o dano moral e o assédio moral está na frequência: enquanto o primeiro é uma ofensa ou ameaça que ocorre uma vez ou de forma esporádica, o segundo se configura por diversas ocorrências (Young, 2006). Convencionalmente o critério estatístico adotado é de que a frequência seja de ao menos uma vez por semana, com duração de ao menos seis meses (González de Rivera & Rodríguez-Abuín, 2003).

Identificar algumas formas pelas quais a violência é apresentada no ambiente de trabalho auxilia na caracterização do fenômeno. Hirigoyen (2002) realizou pesquisa com trabalhadores assediados e a partir dos dados coletados categorizou-os em quatro grupos, são eles: degradação das condições de trabalho; ações de isolamento e recusa de comunicação; ataques contra a dignidade; ameaças verbais, físicas ou sexuais. Segundo a autora, a origem do assédio determina a forma pela qual a agressão se apresenta, por exemplo, quando o agressor é um superior hierárquico as situações se referem às condições de trabalho; o assédio por colegas, aos atentados contra a dignidade; enquanto que o isolamento é uma medida praticada por ambas as partes contra a vítima.

A origem da ocorrência do assédio moral no ambiente de trabalho pressupõe a classificação do fenômeno conforme a relação hierárquica estabelecida entre o agressor e a vítima. São quatro, os principais tipos da violência (Hirigoyen, 2002): *Assédio vertical descendente*: o(s) agressor(es) é(são) a(s) chefia(s) e a vítima um subordinado. *Assédio horizontal*: o(s) agressor(es) é(são) os próprios colegas. Geralmente este ocorre quando os colegas disputam um mesmo cargo ou promoção. *Assédio misto*: os agressores são colegas e a(s) chefia(s). *Assédio vertical ascendente*: os agressores são um ou mais subordinados e a vítima é um superior hierárqui-

co. Algumas formas utilizadas pelos funcionários é a falsa acusação de assédio sexual e reações coletivas em grupo.

As humilhações causadas ao trabalhador de forma sistemática constitui um risco invisível, porém concreto à saúde do trabalhador (Avila, 2008). O assédio moral degrada o indivíduo, afeta a autoestima, as condições físicas e psicológicas (Darcanchy, 2005). Como consequências mais específicas é possível citar o estresse, a ansiedade, a depressão, o estresse pós-traumático e a desilusão (Martins & Pinheiro, 2006). A vítima é estigmatizada pelo agressor, que cria uma imagem desta de forma que ela seja vista como culpada por todos seus erros, incapacidades, incompetência, falta de sociabilidade, depressão, alterações de ânimo até que a vítima fique desacreditada e isolada do grupo. Ao chegar a este ponto, geralmente o agressor procura outra vítima (idem). Segundo Darcanchy (2005), o maior problema vivenciado pela vítima é que por medo do desemprego, cobrança social, responsabilidades, o assediado passa a suportar estas situações, até chegar a um momento extremo em que há a perda do controle físico, mental e psíquico, pode entrar em depressão e até chegar à morte.

Outra consequência do assédio moral é a Síndrome de *Burnout*, uma doença ocupacional. Esta doença é causada pelo intenso estresse no trabalho que gera esgotamento físico, psíquico e emocional; esta doença provoca distúrbios mentais e psíquicos que tem como efeitos o estresse, hipertensão arterial, perda de memória, ganho de peso e depressão, entre outros problemas (Darcanchy, 2005). Considerando a gravidade que as doenças profissionais e ocupacionais assumem atualmente, a legislação Previdenciária abrange-as como acidente de trabalho (nº 8.213/91 em seu artigo 20).

Em síntese, o assédio moral é representativo do abuso de poder de forma repetida e sistematizada (Barreto, 2003, Hirigoyen, 2002), embora os fatos isolados possam não parecer violências,

o conjunto acumulado dos pequenos traumas é que geram a agressão (Hirigoyen, 2002). E conforme o nível hierárquico ou socio-cultural no qual se encontram o agressor e o agredido os meios de assédio moral podem se tornar mais elaborados e ainda mais difíceis de serem percebidos pela vítima e demais funcionários.

Devido a esta dificuldade em identificar a ocorrência de casos de assédio moral no trabalho, justifica-se a elaboração de um instrumento (inventário) que permita melhor caracterizar o fenômeno. Este recurso poderá contribuir tanto para a produção do conhecimento sobre assédio moral, como para organizações responsáveis por fiscalizar as situações de discriminação no trabalho (Delegacias Regionais do Trabalho e Superintendências) e demais organizações que tenham por objetivo identificar ocorrências de violência psicológica no trabalho existente nas relações estabelecidas entre chefias e subordinados.

### **Método**

A escolha pelo assédio moral vertical descendente, que é aquele que ocorre de um ou mais superiores hierárquicos para com um ou mais subordinados, é justificado pelo maior grau de sofrimento psicológico que este tipo de assédio ocasiona nas vítimas. Segundo Hirigoyen (2002), o assédio moral vertical descendente tem consequências muito mais graves para a saúde da vítima do que o assédio horizontal (que ocorre entre trabalhadores com o mesmo nível formal de hierarquia), pois esta se sente mais isolada e tem maior dificuldade de encontrar soluções para a situação.

Com o objetivo de caracterizar o assédio moral no trabalho foram pesquisados na literatura estudos que utilizaram instrumentos estruturados para coletar informações sobre o fenômeno. Foram encontrados dois instrumentos utilizados em pesquisas que tinham por objetivo caracterizar o fenômeno assédio moral no

trabalho e que serviram de base para a elaboração do questionário LIPT-39. Um dos instrumentos, elaborado pela pesquisadora brasileira Margarida Barreto (disponível em: [www.assediomoral.org](http://www.assediomoral.org)), é constituído por 68 perguntas, destas, 20 são estratégias de assédio moral utilizadas pelas chefias para com os subordinados. O instrumento desenvolvido por Barreto disponibiliza a possibilidade de respostas dicotômicas (referente a ter ou não vivenciado as situações apresentadas). Segundo pesquisa realizada por González de Rivera e Rodríguez-Abuín (2003), foi possível verificar que questionários constituídos por perguntas que possibilitam respostas do tipo dicotômico (sim ou não), podem deixar de coletar dados importantes para a caracterização do fenômeno em estudo. Isso ocorre porque o respondente pode escolher entre uma das duas opções por estar mais próxima da situação vivenciada, o que significa que uma pessoa que tenha vivenciado um número pequeno de situações a qual é questionada no instrumento, poderá mesmo assim assinalar que não vivenciou tal situação. Portanto, a elaboração de um instrumento que possibilite um número maior de opções de respostas apresenta maior probabilidade de obter dados mais fidedignos em relação a situação de assédio moral no trabalho.

Outro instrumento encontrado foi a escala LIPT-60 validada na Espanha, por González de Rivera e Rodríguez-Abuín (2003), adaptada a partir do instrumento LIPT (Leymann Inventory of Psychological Terrorization) desenvolvido pelo pesquisador sueco Leymann, em 1989. O instrumento é constituído por 60 itens correspondentes aos comportamentos dos superiores, para com os seus subordinados, que caracterizam o assédio moral no trabalho. Para cada item é possível 5 respostas diferentes (nada; um pouco; moderadamente; muito; extremamente) que se referem ao grau de intensidade que cada sujeito vivenciou o comportamento em questão. A escala do tipo Likert possibilitou aos pesquisadores

identificarem a gravidade, frequência e intensidade das situações de violência.

O instrumento adotado se diferencia do questionário da Barreto por oferecer maior variedade de estratégias de assédio moral e mais possibilidades de respostas aos trabalhadores. Considerando a importância de respostas com diferentes graus de intensidade, foi elaborado novo inventário como instrumento a ser aplicado para uma amostra no Brasil, baseado no instrumento LIPT-60 aplicado na Espanha. Como fontes de informação para adequar as estratégias de assédio moral apresentadas no instrumento espanhol para o Brasil, foi utilizado o questionário produzido por Barreto e processos de denúncias de assédio moral no trabalho realizadas na Superintendência Regional do Trabalho e Emprego (SRTE) de um estado do sul do Brasil.

Após a elaboração da primeira versão do instrumento, o questionário foi aplicado em 15 trabalhadores de um estado do sul do Brasil, estes foram escolhidos pelos critérios: ter um emprego; ter ao menos um superior hierárquico; trabalhadores que exerciam funções diferentes entre si; participantes com diferentes graus de escolaridade. Estes critérios foram definidos a fim de avaliar a adequação da linguagem apresentada no questionário, e se necessário, adequá-la para que fosse compreensível às pessoas de diferentes níveis de escolaridade e que desempenhassem diferentes funções. A partir do teste do instrumento foram substituídas algumas palavras demasiadamente complexas para pessoas com baixo grau de escolaridade; foram retirados itens muito específicos para determinadas áreas de atuação dos trabalhadores ou por serem consideradas situações periféricas ao fenômeno assédio moral; e ainda, algumas situações foram reestruturadas e agrupadas em apenas um item. Os participantes da pesquisa foram 206 trabalhadores, destes, 51% mulheres e 49% homens, com idade

média de 32 anos, variando entre 18 e 62 anos, sendo a participação voluntária. Os questionários foram aplicados em uma SRTE de um estado do sul do Brasil. O local foi escolhido por ser um ambiente no qual circulam trabalhadores com diferentes características, o que aumenta a possibilidade de generalização dos dados obtidos. No local são prestados serviços aos trabalhadores afastados por motivo de doença e aos demitidos que procuram seus direitos em relação ao seguro desemprego. O tempo de espera para o atendimento aos trabalhadores pode levar até 40 minutos. Esta condição foi avaliada como um fator positivo para aumentar a probabilidade de aceitação em responder o questionário e representou uma oportunidade propícia aos trabalhadores refletirem e responderem às perguntas com maior atenção e tranquilidade, condição que proporciona maior grau de fidedignidade dos dados em relação à situação vivenciada. Para a realização da pesquisa, o projeto foi submetido ao Comitê de Ética de Pesquisa com Seres Humanos da UFSC. Foram considerados todos os procedimentos relativos ao sigilo e consentimento livre e esclarecido dos participantes. Para a organização e tratamento dos dados foi utilizado o programa estatístico SPSS 15,0 (*Statistical Package for the Social Sciences*) e o Microsoft Office Excel 2007. A análise dos dados foi realizada com base em três indicadores, apresentados por González de Rivera e Rodríguez-Abuín (2003), NEAP, IGAP e IMAP:

- NEAP: referente à contagem simples de todas as respostas diferentes de zero.
- IGAP: é o índice global, obtido a partir da soma dos valores assinalados a cada estratégia e dividido esta soma pelo número total de estratégias consideradas no questionário (39).
- IMAP: é o índice médio de intensidade das estratégias de assédio moral apresentadas no questionário. É obtido dividindo a soma dos valores assinalados a cada estratégia pelo número de respostas positivas (NEAP).

## Resultados e discussão

A presença, no ambiente de trabalho, de uma ou mais estratégias apresentadas no LIPT-39 não indica diretamente a ocorrência de assédio moral. Quanto maior o número de estratégias presentes e a frequência destas, mais intensa e grave é a situação. No entanto, apenas uma estratégia pode ser suficiente para a caracterização do fenômeno, se esta ocorre frequentemente no ambiente de trabalho (González de Rivera & Rodríguez-Abuín, 2003). A observação da frequência e duração dos comportamentos de humilhação no trabalho são úteis para diferenciar o dano moral e o assédio moral, uma vez que, a principal diferença entre eles é a frequência.

As 39 estratégias de assédio moral no trabalho presentes no LIPT-39 estão apresentadas na Tabela 1. Cada item está acompanhado da porcentagem de participantes que assinalaram a estratégia em algum grau positivo – **% Positiva**; a média geral de todos os valores assinalados pelos participantes – **Média Geral**; e a **Média Positiva**, correspondente à média dos valores assinalados em algum grau positivo (as respostas assinaladas na alternativa o não foram contabilizadas na média positiva).

Todas as estratégias de assédio moral foram assinaladas por ao menos 3 participantes, sendo o item menos frequente: “30. Seu(s) superior(es) estraga(m) seus objetos pessoais (casa, carro..) ou do trabalho”. A menor média de frequência no cotidiano de trabalho foi referente ao item “14. Seu(s) superior(es) ataca(m) ou zomba(m) de suas convicções políticas ou de suas crenças religiosas”, com 1,62. A partir destes resultados foi avaliada positivamente a escolha das estratégias de assédio moral apresentadas no LIPT-39, ou seja, não houve item que demonstrou não ser relevante e que deveria ser retirado do questionário.

## Características e intervenções

Questão	Estratégias de assédio moral vertical descendente no trabalho	% Positiva	Média geral	Média positiva
1	Seu(s) superior(es) não deixa(m) você se expressar ou dizer o que tem para dizer.	61	1,35	2,21
2	Seu(s) superior(es) grita(m) com você ou o repreende(m) em voz alta.	36	0,75	2,07
3	Seu(s) superior(es) critica(m) negativamente seu trabalho.	38	0,66	1,72
4	Seu(s) superior(es) ameaça(m) demitir você, constantemente.	26	0,59	2,3
5	Você recebe telefonemas/cartas ou bilhetes de seu(s) superior(es) com insultos ou acusações.	7	0,16	2,29
6	Seu(s) superior(es) lhe ameaça(m).	18	0,43	2,34
7	Seu(s) superior(es) não permite(m) que você desenvolva suas ideias.	51	0,98	1,91
8	Você não consegue falar com praticamente ninguém, a maioria o evita.	27	0,48	1,8
9	Seu(s) superior(es) coloca(m) você em um local de trabalho isolado dos seus colegas.	21	0,5	2,32
10	Em geral, seu(s) superior(es) ignora(m) você, trata(m)-lhe como se fosse invisível.	26	0,51	1,94
11	Seu(s) superior(es) trata(m) você como doente mental, ou dá(ão) a entender que você o é.	9	0,19	2,17
12	Seu(s) superior(es) zomba(m) de alguma deficiência que você possui.	8	0,16	2,06
13	Seu(s) superior(es) faz(em) você passar por ridículo, por exemplo, ao imitar sua forma de andar, sua voz, seus gestos.	15	0,3	2,07
14	Seu(s) superior(es) ataca(m) ou zomba(m) de suas convicções políticas ou de suas crenças religiosas.	19	0,31	1,62
15	Seu(s) superior(es) ridiculariza(m) ou zomba(m) de sua vida pessoal.	11	0,21	1,87
16	Seu(s) superior(es) zomba(m) de sua nacionalidade, procedência, ou lugar de origem.	12	0,26	2,21
17	Seu(s) superior(es) avalia(m) seu trabalho de maneira parcial, injusta e mal intencionada.	35	0,67	1,89

## Assédio Moral no Trabalho

Questão	Estratégias de assédio moral vertical descendente no trabalho	% Positiva	Média geral	Média positiva
18	Suas decisões são sempre questionadas ou contrariadas por seu(s) superior(es).	53	0,96	1,8
19	Seu(s) superior(es) faz(em) insinuações ou gestos sexuais.	6	0,16	2,46
20	Seu(s) superior(es) faz(em) circular boatos infundados sobre você.	19	0,4	2,13
21	Seu(s) superior(es) obriga(m) você a fazer tarefas absurdas, inúteis.	28	0,62	2,21
22	Seu(s) superior(es) sobrecarrega(m) você sempre designando novas e diferentes tarefas.	54	1,19	2,19
23	Seu(s) superior(es) designa(m) tarefas muito difíceis; muito acima de sua preparação.	24	0,52	2,18
24	Seu(s) superior(es) exalta(m) suas falhas e erros.	48	0,97	2,03
25	Seu(s) superior(es) divulga(m) informações confidenciais e negativas sobre você, sem antes informá-lo	23	0,46	2
26	Os colegas que o apoiam recebem ameaças de seu(s) superior(es), ou são pressionados para que se afastem de você.	19	0,39	2,08
27	Seu(s) superior(es) não lhe passa(m) suas ligações ou abre(m) suas correspondências. Ou ordena(m) que alguém o faça.	15	0,34	2,26
28	Seu(s) superior(es) não lhe passa(m) tarefas podendo até impedir você de encontrá-las ou realizá-las.	14	0,32	2,36
29	Seu(s) superior(es) despreza(m) ou minimiza(m) seus esforços, competências e acertos.	39	0,84	2,16
30	Seu(s) superior(es) estraga(m) seus objetos pessoais (casa, carro..) ou do trabalho.	3	0,08	2,29
31	Seu(s) superior(es) força(m) você a pedir demissão.	28	0,67	2,4
32	Quando solicita uma dispensa, curso ou atividade a que você tem direito, seu(s) superior(es) os negam ou apresenta(m) dificuldades	41	0,87	2,13

## Características e intervenções

Questão	Estratégias de assédio moral vertical descendente no trabalho	% Positiva	Média geral	Média positiva
33	Seu(s) superior(es) provoca(m) você para lhe obrigar a reagir emocionalmente.	28	0,68	2,46
34	Seu(s) superior(es) solicita(m), com frequência, que você trabalhe horas extras, sem a devida remuneração.	39	0,94	2,43
35	Seu(s) superior(es) não lhe dá(ão) tempo suficiente para a conclusão das atividades solicitadas.	37	0,81	2,16
36	Seu(s) superior(es) retira(m) instrumentos essenciais para a realização do seu trabalho.	26	0,64	2,49
37	Seu(s) superior(es) critica(m) negativamente sua vida pessoal.	18	0,36	1,95
38	Você recebe leves punições injustificadas de seu(s) superior(es).	23	0,46	1,96
39	Seu(s) superior(es) controla(m) seu horário de forma extremamente rígida.	47	1,16	2,49

**Tabela 1.** Frequência de estratégias de assédio moral vertical descendente no trabalho.

Segundo Hirigoyen (2002), a origem do assédio determina a forma pela qual a agressão se apresenta, por exemplo, quando o agressor é um superior hierárquico as situações geralmente se referem às condições de trabalho; o assédio por colegas aos atentados contra a dignidade; enquanto que o isolamento é uma medida praticada por ambas as partes. Nas tabelas 2 e 3 é possível observar que as estratégias de assédio moral mais frequentes são as que pertencem à categoria, que a autora estabelece como mais comum no assédio moral descende, referente às condições de trabalho. Desta forma, os dados desta pesquisa corroboram com o que é apresentado por Hirigoyen.

A estratégia “1. Seu(s) superior(es) não deixa(m) você se expressar ou dizer o que tem para dizer” foi a mais vivenciada pelos participantes no cotidiano de trabalho, 61% dos respondentes e

## Assédio Moral no Trabalho

Questão	Estratégias de assédio moral MAIS assinaladas pelos participantes	% Positiva
1	Seu(s) superior(es) não deixa(m) você se expressar ou dizer o que tem para dizer.	61
22	Seu(s) superior(es) sobrecarrega(m) você sempre designando novas e diferentes tarefas.	54
18	Suas decisões são sempre questionadas ou contrariadas por seu(s) superior(es).	53
7	Seu(s) superior(es) não permite(m) que você desenvolva suas ideias.	51
24	Seu(s) superior(es) exalta(m) suas falhas e erros.	48
39	Seu(s) superior(es) controla(m) seu horário de forma extremamente rígida.	47

**Tabela 2.** Estratégias de assédio moral vertical descendente no trabalho MAIS assinaladas pelos participantes da pesquisa.

com frequência de 2,21 (variação possível de 0 a 4). Em pesquisa realizada por González de Rivera e Rodríguez-Abuín (2003) foi encontrada a mesma estratégia de assédio moral sendo a mais comum na amostra estudada, presente em 91% dos casos e com 2,46 de frequência. Apesar dos estudos terem sido realizados em culturas diferentes, um no Brasil e a outro na Espanha, foi possível observar uma similaridade dos comportamentos de assédio moral no trabalho de superiores para com seus subordinados.

Em relação a estratégia “”22. Seu(s) superior(es) sobrecarregam você sempre designando novas e diferentes tarefas”, 54% dos participantes assinalaram a ocorrência desta situação no cotidiano de trabalho, com frequência de 2,19. Este comportamento visa expor a situação de erro e/ou incapacidade de cumprir com as tarefas designadas. Segundo Medeiros, Valadão Júnior e Possas (2015), as situações são manipuladas com facilidade pelo agressor para que a vítima se convença da sua incapacidade.

Os dados sobre a frequência das estratégias no cotidiano de trabalho (tabela 3) é fundamental para caracterizar o assédio

## Características e intervenções

Questão	Estratégias de assédio moral que ocorrem com maior frequência	% Positiva
36	Seu(s) superior(es) retira(m) instrumentos essenciais para a realização do seu trabalho.	2,49
39	Seu(s) superior(es) controla(m) seu horário de forma extremamente rígida.	2,49
33	Seu(s) superior(es) provoca(m) você para lhe obrigar a reagir emocionalmente.	2,46
19	Seu(s) superior(es) faz(em) insinuações ou gestos sexuais.	2,46
34	Seu(s) superior(es) solicita(m), com frequência, que você trabalhe horas extras, sem a devida remuneração.	2,43

**Tabela 3.** Estratégias de assédio moral vertical descendente no trabalho assinaladas como de MAIOR frequência no cotidiano de trabalho dos participantes da pesquisa.

moral, uma vez que, este tipo de violência é proveniente, principalmente, da repetição sistemática das situações, que isoladamente podem não causar danos à saúde do trabalhador.

Foram destacados 5 itens indicados pelos participantes com maior frequência, 2,4 (o valor máximo possível seria 4). O item “39. Seu(s) superior(es) controla(m) seu horário de forma extremamente rígida” e “33. Seu(s) superior(es) provoca(m) você para lhe obrigar a reagir emocionalmente” apresentam semelhanças por gerar a “culpabilização” da vítima. Ao retirar os instrumentos de trabalho do funcionário (item 36), o agressor dificulta ou impede seu subordinado de desempenhar um bom trabalho, o que gera uma imagem de incompetência sobre a vítima e até mesmo uma percepção pelos demais funcionários de que a vítima é merecedora de algumas situações ocorridas. Quanto ao item 33, o superior que utiliza de meios discretos e consegue ocasionar no funcionário uma reação emocional provavelmente será isentado de acusações, uma vez que, utilizará o comportamento do funcionário para justificar ou negar qualquer possível acusação.

## Assédio Moral no Trabalho

Questão	Estratégias de assédio moral que ocorrem com maior frequência	% Positiva
16	Seu(s) superior(es) zomba(m) de sua nacionalidade, procedência, ou lugar de origem.	12
15	Seu(s) superior(es) ridiculariza(m) ou zomba(m) de sua vida pessoal.	11
11	Seu(s) superior(es) trata(m) você como doente mental, ou dá(ão) a entender que você o é.	9
12	Seu(s) superior(es) zomba(m) de alguma deficiência que você possui.	8
5	Você recebe telefonemas/cartas ou bilhetes de seu(s) superior(es) com insultos ou acusações.	7
19	Seu(s) superior(es) faz(em) insinuações ou gestos sexuais.	6
30	Seu(s) superior(es) estraga(m) seus objetos pessoais (casa,carro..) ou do trabalho.	3

**Tabela 4.** Estratégias de assédio moral vertical descendente no trabalho MENOS assinaladas pelos participantes da pesquisa.

Outras duas estratégias frequentes no cotidiano de trabalho possuem uma característica peculiar em relação as demais. As estratégias 34 e 39 abordam a questão do controle rígido de horário e o trabalho extra sem remuneração, duas situações presentes no atual contexto do trabalho, e assim como outras estratégias apresentadas no questionário, elas se tornam naturalizadas pelos trabalhadores por serem frequentes e por ser uma condição a qual o funcionário precisa se submeter para permanecer empregado. Estas estratégias utilizadas isoladamente podem não estar relacionadas diretamente a ocorrência de assédio moral, mas apresentam indícios que precisam ser melhor investigados. Segundo Salvador (2002), as características do mundo do trabalho atual são causas para o crescimento do assédio moral, como a precariedade de emprego, a flexibilização das relações de trabalho, o ritmo pressionante da economia, o interesse por reduzir os custos de trabalho, as elevadas taxas de desemprego. Segundo Rodrigues

## Características e intervenções

	NEAP	IGAP	IMAP
Média	11,35	0,57	1,78
Mínimo	1	0	0
Máximo	37	3,28	4

**Tabela 5.** Valores globais do LIPT-39.

e Freitas (2014), a naturalização do assédio moral no trabalho é danosa por dificultar a prevenção e combate desta violência, pela estigmatização da vítima, assim como pela degradação das condições de trabalho e dos relacionamentos interpessoais.

O outro item destacado por apresentar alta frequência no cotidiano de trabalho foi: “19. Seu(s) superior(es) faz(em) insinuações ou gestos sexuais”. No entanto, esta situação foi relatada por apenas 6% dos participantes, ou seja, poucos dos participantes vivenciaram este tipo de agressão, porém os que passaram por esta situação apontam que ela ocorreu com alta frequência. González de Rivera e Rodríguez-Abuín (2003) encontraram baixos índices para este item na população espanhola, 15,2% dos participantes assinalaram este item com algum grau positivo e a frequência deste foi de 0,28. Os resultados são semelhantes por representarem, de maneira geral, a pouca utilização desta estratégia pelos superiores para atingirem seus subordinados. No entanto, os participantes desta pesquisa, que vivenciaram esta situação, mencionaram que ela se repetia com frequência, diferentemente dos espanhóis que vivenciaram esta situação por poucas vezes.

As estratégias de assédio moral assinaladas por um pequeno número de participantes (no máximo 12 pessoas) – apresentadas na tabela 4 – são caracterizadas por serem estratégias agressivas, de fácil identificação pelos demais funcionários da mesma organização e/ou explicitam algum tipo de discriminação. O assédio moral geralmente inicia na recusa de aceitar as diferenças, e se diferencia da discriminação por ser “mais sutil e menos identifi-

cável, tendo menos risco de uma sanção” (Hirigoyen, 2002, p.37). O item 5 é um exemplo característico de exposição do agressor ao utilizar esta estratégia de assédio moral, isso porque ao escrever uma carta ou bilhete, o agressor proporciona à vítima uma evidência concreta para utilizar como prova da violência. Os baixos valores destes itens são atribuídos à excessiva exposição do superior ao apresentar comportamentos explícitos de discriminação e que possuem grande probabilidade de gerarem algum tipo de punição ao agressor.

A partir das respostas de cada item do inventário foram calculados os valores dos indicadores da ocorrência de assédio do LIPT (NEAP, IGAP e IMAP), na amostra da pesquisa. A seguir são apresentados estas informações (tabela 5):

O NEAP representa o número total de estratégias de assédio moral. Os participantes da pesquisa experimentaram em média 11,35 das 39 estratégias de assédio moral apresentadas no inventário; houve grande variação do NEAP entre os participantes, sendo o menor valor 1 e o maior 37. González de Rivera e Rodríguez-Abuín (2003) encontraram um NEAP no valor de 48% das estratégias apresentadas no inventário. Ao considerar que a pesquisa espanhola foi realizada com uma amostra de trabalhadores assediados, considera-se alto o valor NEAP da pesquisa realizada com o LIPT-39, que foi aplicada com trabalhadores sem nenhuma identificação, a priori, de assédio moral no trabalho. O índice NEAP, isoladamente, não indica a ocorrência de assédio moral, uma vez que esta violência é caracterizada pela frequência com que cada estratégia é apresentada aos trabalhadores, o que não é abordado neste índice.

O IGAP se refere a intensidade global de assédio moral. Na amostra pesquisada o IGAP foi de 0,57, com variação entre 0 e 3,28. González de Rivera e Rodríguez-Abuín (2003) encontraram um valor IGAP 30% maior que o valor obtido da aplicação do

## Características e intervenções

	SEXO	IGAP	IMAP
NEAP	Homem	94	11,30
	Mulher	97	11,39
IGAP	Homem	101	0,55
	Mulher	105	0,58
IMAP	Homem	101	1,79
	Mulher	105	1,78

**Tabela 6.** Valores globais do LIPT por sexo (contraste de médias por t student).

LIPT-39, informação a qual já era esperada, uma vez que, a pesquisa espanhola apresentou um número maior de estratégias positivas (NEAP) e assim era mais provável que a soma dos valores assinalados pelos participantes resultasse maior que a soma dos valores assinalados pelos respondentes do LIPT-39. A análise realizada do indicador IGAP, abrange a variável frequência das estratégias de assédio moral, no entanto, a partir da análise apenas deste índice, não é possível caracterizar a ocorrência ou não da violência. Este fator não é autosuficiente, por exemplo, uma pessoa que vivencia poucas estratégias de assédio moral apresenta um IGAP baixo, no entanto se a frequência destas poucas estratégias experimentadas for alta, existem aspectos suficientes para a caracterização do assédio moral.

NEAP	IGAP	IMAP
-0,180	-0,131	-0,067

**Tabela 7.** Correlação entre índices globais do LIPT e idade (Correlação de Pearson).

O IMAP representa a intensidade média de assédio moral. Nesta amostra o IMAP encontrado foi de 1,78, com valor mínimo de 0 e máximo de 4. González de Rivera e Rodríguez-Abuín (2003) obtiveram o valor do IMAP 13,5% maior em relação ao LIPT-39, e infere-se que a diferença é pequena ao considerar que a

amostra espanhola era constituída de trabalhadores assediados. O IMAP apresenta correlação direta entre o seu valor e a ocorrência do assédio moral, já que abrange a variável frequência, relativa às estratégias assinaladas como positivas pelos participantes. Assim, quanto mais alto o valor do IMAP maiores são os indícios de ocorrência de assédio moral.

Os valores globais foram calculados distintamente entre duas amostras retiradas da amostra geral de participantes – homens e mulheres. O objetivo é averiguar se os valores globais de assédio moral estão relacionados à variável “sexo” dos participantes. Os dados demonstram que nesta amostra o sexo não é uma variável significativa ao determinar a ocorrência das estratégias de assédio moral no trabalho. Esta evidência é representada pela pequena variação dos valores médios entre homens e mulheres, como a média do IMAP que apresentou variação de 0,01 entre participantes do sexo masculino e do sexo feminino. Estes dados se diferenciam dos encontrados na literatura em relação à variável sexo, pois Hirigoyen (2002) apresenta o resultado de sua pesquisa em que ficou evidente a diferença significativa da ocorrência de assédio moral entre gêneros, 70% mulheres e 30% homens.

A fim de verificar a possibilidade de correlação entre os valores globais e a variável idade foi realizada a análise estatística de correlação de Pearson. Os resultados evidenciam a inexistência de correlação entre idade e os três índices de assédio moral (NEAP, IGAP e IMAP), ou seja, a frequência e a quantidade de estratégias que os participantes vivenciaram no seu ambiente de trabalho não estão relacionadas com a idade que estes trabalhadores possuem.

O assédio moral no trabalho, para participantes do grupo pesquisado, ocorre com trabalhadores independentemente de sua idade. No entanto, de acordo com os dados obtidos em pesquisa realizada por Hirigoyen (2002) existe predominância de assédio moral entre os indivíduos com mais de 50 anos, julgados menos

produtivos e não suficientemente adaptáveis. Os autores González de Rivera e Rodríguez-Abuín (2003) também encontraram correlação positiva entre a ocorrência de assédio moral e a idade dos sujeitos, ou seja, quanto maior a idade maior a ocorrência da violência. Tais resultados indicam a necessidade de mais estudos para verificar se as evidências se mantêm em outros grupos de trabalhadores brasileiros.

### Considerações finais

O objetivo da pesquisa realizada foi de aplicar um instrumento de pesquisa (ou diagnóstico) que permitisse verificar e caracterizar a ocorrência de assédio moral relacionado ao trabalho. Para tanto, foi pesquisado na literatura nacional e internacional inventários voltados ao estudo do fenômeno. Foram utilizados como base a escala LIPT-60 validada na Espanha, por González de Rivera e Rodríguez-Abuín (2003), adaptada a partir do instrumento LIPT e o questionário elaborado por Barreto (disponível em: [www.assediomoral.org](http://www.assediomoral.org)). Após uma análise semântica inicial, foi realizado um teste com o instrumento e iniciada a coleta de dados. Avaliou-se, a partir da análise estatística dos resultados, que a escolha das estratégias de assédio moral apresentadas no instrumento utilizado mostrou-se adequada, ou seja, todos os itens eram relevantes e portanto, deveriam ser mantidos no questionário. A amostra pesquisada foi constituída por 206 participantes e deste total foi possível a caracterização da ocorrência de casos de assédio moral no trabalho em 58%. A frequência das situações de assédio moral foi uma variável imprescindível para a caracterização do fenômeno, utilizando-se como embasamento a literatura da área que afirma a intensa gravidade das consequências ocasionadas nos trabalhadores expostos a situações frequentes de humilhação mesmo que durem por um curto período de tempo.

As estratégias de assédio moral assinaladas pelos trabalhadores com maior frequência estão relacionadas às condições de trabalho, característica do assédio moral descendente (Hirigoyen, 2002). Algumas alternativas assinaladas com alta frequência estão relacionadas com exigências feitas pelos superiores, por exemplo, em relação à realização de horas extra e controle rígido de horário. A partir deste dado foi confirmada a importância de apresentar uma lista com as estratégias de assédio moral aos trabalhadores para que eles identifiquem quais situações eles vivenciam no ambiente de trabalho. Muitas destas estratégias não surgem no relato espontâneo dos trabalhadores sobre situações de assédio moral, uma vez que um grande número de trabalhadores desconhece o que constitui o assédio moral no trabalho, conforme identificado em pesquisa anterior (Invitti, Relatório Pibic 2007/2008).

As estratégias de assédio moral assinaladas por poucos participantes estão relacionadas a situações com alto grau de agressividade ou de fácil identificação pelos demais funcionários da mesma organização e/ou explicitam algum tipo de discriminação. O assédio moral geralmente inicia com a recusa em aceitar as diferenças, e se diferencia da discriminação por ser “mais sutil e menos identificável, tendo menos risco de uma sanção” (Hirigoyen, 2002, p.37). A baixa frequência dos itens que apresentam formas mais explícitas de agressão é característica do assédio moral, pois implicaria em exposição excessiva do superior, que representa uma ameaça de provável identificação e, assim, possibilita a punição pela agressão, situações que o assediador normalmente evita de forma ardilosa.

Foi observado que não houve correlação entre a ocorrência de assédio moral, o número de estratégias de assédio e as variáveis “sexo” e “idade”. O assédio moral descendente no trabalho, na amostra pesquisada, ocorre com os trabalhadores independente do sexo ou da idade. Estes dados divergem do que é apresentado

na literatura, pois pesquisas indicam a existência de correlação positiva em relação à idade (maior incidência de assédio moral no trabalho em trabalhadores com mais idade); e a maior ocorrência da violência em trabalhadores do sexo feminino (Hirigoyen, 2002; González de Rivera & Rodríguez-Abuín, 2003). A partir da comparação entre os resultados destas pesquisas surgem questões sobre os motivos de tais divergências; Será apenas o fato da amostra pesquisada, por meio do LIPT-39, apresentar características peculiares? Ou houve/está havendo uma alteração nas características do assédio moral no trabalho? Ou na procura por denunciar?

O novo instrumento possibilitou a caracterização das ocorrências de assédio moral no trabalho na amostra pesquisada, no entanto pode ser utilizado com outros objetivos. O questionário é indicado para identificar casos de violência no trabalho, mesmo que ainda não se caracterizem como assédio moral, o que proporciona às organizações a possibilidade de se mobilizar a fim de evitar o agravamento das situações referentes à relação chefia/subordinado (a aplicação do questionário pode ser procedida de uma entrevista para verificar as informações). O LIPT-39 pode ter função informativa, ao proporcionar informações aos trabalhadores sobre quais os comportamentos caracterizam assédio moral e “desnaturalizar” a presença destes. O questionário ainda pode ser utilizado para caracterizar a violência em um ambiente específico, com o objetivo de obter informações para posteriormente elaborar programas preventivos ou remediativos adequados à realidade da organização. Ao apresentar estratégias de assédio moral, o LIPT-39 facilita ao trabalhador lembrar de situações as quais vivenciou no seu ambiente de trabalho, mesmo que tenham ocorrido há algum tempo e/ou que tenham sido apresentadas com pouca frequência, e também ter conhecimento de quais dessas situações são consideradas estratégias de assédio moral no trabalho.

## Referências

- Avila, R.P. (2008). *As consequências do assédio moral no ambiente de trabalho*. Dissertação de mestrado, Programa de Pós-Graduação em Direito, Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, RS, Brasil.
- Barreto, M. M. S. (2000). *Violência, saúde, trabalho: uma jornada de humilhações*. São Paulo: EDUC – Editora da Puc – SP.
- Barreto, M.M.S. (2003). *Reflexões sobre a violência moral no mundo do trabalho*. Retirado em 15/05/2008, da Prefeitura de São Paulo, <http://www.prefeitura.sp.gov.br/secretarias/administração/servidores/dasat/doc/vilo%20Eancia%20no%20trabalho%20-%20Margarida%20Barreto.pdf>
- Baumgarten, M. (2002). Reestruturação Produtiva e Industrial. Em: A.D. Cattani (Org.), *Dicionário Crítico sobre Trabalho e Tecnologia*. Petrópolis: Vozes. Porto Alegre: Ed. UFRGS.
- Cherchglia, M. L. (1999). Terceirização do trabalho nos serviços de saúde: alguns aspectos conceituais, legais e pragmáticos. Em: P. Santana & J. L. Castro (Orgs.), *Capacitação em desenvolvimento de recursos humanos de saúde* (pp.367-385). Natal: ED. UFRN.
- Codo, W. (1997). Um diagnóstico do trabalho (em busca do prazer). Em: A. Tamayo, J. Borges-Andrade & W. Codo (Orgs.), *Trabalho, organizações e cultura* (pp. 21-40). São Paulo: Cooperativa de Autores Associados.
- Darcanchy, M.V. (2005). Assédio Moral no Meio Ambiente do Trabalho. *Revista Justiça do Trabalho*. Retirado em 28/07/2015, do CONLPEDI, [http://www.conpedi.org.br/manaus/arquivos/anais/recife/trabalho\\_justica\\_mara\\_darcanchy.pdf](http://www.conpedi.org.br/manaus/arquivos/anais/recife/trabalho_justica_mara_darcanchy.pdf)
- Fryer, D. & Payne, R. (1984). Work definitions. *Quality of working life*,1(5), 13-15.

## Características e intervenções

González de Rivera, J. L. & Rodríguez-Abuín, M. (2003). Cuestionario de estrategias de acoso psicológico: el LIPT-60 (Leymann Inventory of Psychological Terrorization) em versión española. *Psiquis*, 24(2), 59-69.

Heloani, R. (2004). Assédio moral: um ensaio sobre a expropriação da dignidade no trabalho. *RAE electron*, 3(1). Retirado em 08/05/2007, do Scielo, [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1676-56482004000100013&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1676-56482004000100013&lng=pt&nrm=iso)

Hirigoyen, M-F. (2002). *Mal estar no trabalho: redefinindo o assédio moral*. Rio de Janeiro: Bertrand do Brasil.

Ianni, O. (1994). O mundo do trabalho. *São Paulo em Perspectiva*, 8(1).

Invitti, C. (2007/2008). *Assédio Moral no Trabalho por Chefias*. Relatório Pibic, não publicado. Universidade Federal de Santa Catarina.

Martins, J.C.O & Pinheiro, A.A.G.P. (2006). Sofrimento psíquico nas relações de trabalho. *Revista de Psicologia da Vetor Editora*, 7(1), pp. 79-85.

Marx, K. (1968). Processo de trabalho e processo de produzir mais-valia. Em: K. Marx, *O Capital*. (livro 1, v.1, cap.V). Rio de Janeiro: Civilização.

Marx, K. (1983). Trabalho alienado (Primeiro Manuscrito). Em: E. Fromm, *O conceito marxista de homem*. Rio de Janeiro: Zahar.

Medeiros, C.R.O., Valadão Júnior, V.M. & Possas, M.C. (2015, jan./abr.) “Quem mais veste Prada?” Psicopatas corporativos e assédio moral no trabalho. *Revista ADM.MADE*, 19(1), pp. 102-122. Retirado em 03/08/2015, da Estácio, <http://periodicos.estacio.br/index.php/adm-made/article/viewFile/961/646>

Rodrigues, M & Freitas, M.E. (2014, abr./jun.). Assédio moral nas instituições de ensino superior: um estudo sobre as condições organizacionais que favorecem sua ocorrência. *Cad. EBAPÉ.BR*, 12(2), pp. 284-301. Retirado em 05/08/2015, do Scielo, <http://www.scielo.br/pdf/cebape/v12n2/08.pdf>

## Assédio Moral no Trabalho

Salvador, L. (2002). Assédio moral: doença profissional que pode levar à incapacidade permanente e até à morte. *Jus Navigandi*, 6(59). Retirado em 03/08/2015, de <http://jus.com.br/artigos/3326/assedio-moral>

Shepherdson, K.V. (1984). The meaning of work and employment: phychological researchs and psychologists'values. *Australian psychologist*, 119(3), 311-320.

Young, C. (2006). Assédio ou dano moral? *Revista Melhor*. Retirado em 03/08/2015, da Revista Melhor, <http://www.revistamelhor.com.br/gestao/2143/assedio-ou-dano-moral>

## Capítulo 8

# **Prática extensionistas de prevenção e combate ao Assédio Moral no Trabalho: da informação à ação**

*Thiago Soares Nunes, MSc.*

*Joana Soares Cugnier, MSc.*

*Suzana da Rosa Tolfo, Dr<sup>a</sup>.*

*Renato Tocchetto de Oliveira, MSc.*

*Fabiane Silveira Martins, Dr<sup>a</sup>.*

### **1. Introdução**

A violência que acontece no âmbito do trabalho tornou-se objeto de pesquisa somente nas últimas décadas do século XX, embora a sua ocorrência seja tão antiga quanto o próprio trabalho (HIRIGOYEN, 2005; 2008). No entanto, constata-se uma ampla divulgação da mídia e do interesse de pesquisadores de diferentes áreas de conhecimento no estudo deste objeto, bem como uma banalização da questão em função da generalização conceitual. Nesta perspectiva, tratar de violência é abordar um fenômeno complexo

e polissêmico e nos remete na origem da palavra latina *violetia*, que corresponde ao constrangimento sobre um indivíduo com objetivo a levá-lo a realizar algo contrário à sua vontade (TOLFO, 2011). Violência pode ser compreendida como “qualquer tipo de comportamento agressivo ou abusivo que possa causar um dano ou desconforto físico ou psicológico em suas vítimas, sejam essas alvos intencionais ou envolvidas de forma impessoal ou incidental” (WARSHAW, 1998, p. 51-52).

Quando o tema violência é mencionado, geralmente é associado a comportamentos agressivos ou abusivos e de ordem física. Porém, conforme definição apresentada anteriormente por Warshaw, ela não é tão simples assim, envolve não somente agressões físicas, mas também psíquicas. Entre as violências praticadas no ambiente de trabalho, o assédio moral é identificado como uma das mais frequentes. O assédio moral pode ser identificado no âmbito laboral mediante a caracterização de condutas abusivas e humilhantes nos relacionamentos interpessoais, as quais são intensificadas pelo aumento da competitividade entre os trabalhadores, por uma cultura organizacional permissiva ou incentivadora de práticas hostis em detrimento ao alcance das metas/objetivos organizacionais, pelos estilos de liderança e formas de gestão (NUNES; TOLFO, 2012b, 2012c).

Portanto, o assédio moral pode ser identificado pela exposição do trabalhador, de forma repetitiva, a situações constrangedoras e humilhantes durante o exercício de sua função, caracterizado por uma ação, comportamento e atitude violenta, desumana e antiética nas relações de trabalho (BARRETO, 2006). O assédio moral é considerado uma violência silenciosa e sutil, pois quem passa por ele muitas vezes não consegue identificar a violência, a intenção e perversão do agressor (HIRIGOYEN, 2005; 2008).

Por esta violência ocorrer no âmbito laboral, as organizações e seus gestores tornam-se corresponsáveis pela sua ocorrência por

uma questão de omissão, pois muitas vezes não se tem o conhecimento sobre o fenômeno e a ação de preveni-lo e combatê-lo. Por sua vez, quando algumas medidas são tomadas é devido a uma questão meramente “política”, com vistas a criar uma imagem que a organização está efetivamente combatendo a ocorrência desta violência. Tais medidas podem não ser eficazes pela falta de compreensão de todo o contexto que provoca e influencia a incidência do assédio (NUNES; TOLFO, 2012b, 2012c).

Em uma perspectiva de combater a falta de compreensão sobre o tema, o Núcleo de Estudos do Trabalho e Constituição do Sujeito (NETCOS) desenvolveu um projeto de extensão, o qual foi aprovado em 2010 no Programa de Extensão Universitário (Pro-Ext) e executado em 2011-2012. Este projeto teve como objetivo promover ações preventivas e de combate ao assédio moral junto a instituições, empresários, trabalhadores e membros da sociedade civil, de modo a promover a saúde do trabalhador. As principais e mais representativas ações desenvolvidas foram o desenvolvimento de uma cartilha sobre o assédio moral, a realização do II Seminário Catarinense de Prevenção ao Assédio Moral no Trabalho, e a criação de um grupo de atendimento às vítimas desta violência. Não obstante, as ações desenvolvidas no projeto financiado pelo MEC/SESu entre os períodos de 2011 a 2012 tiveram prosseguimento, sendo que em 2013 houve a realização do III Seminário Catarinense de Prevenção ao Assédio Moral no Trabalho e a continuidade do grupo de atendimento. Compreende-se que as ações desenvolvidas são de grande importância para a propagação do conhecimento sobre o tema, uma vez que permitem ao público compreender o que é e quais são as principais características do assédio moral.

Neste contexto, este capítulo tem por objetivo apresentar e descrever as ações de prevenção e combate ao assédio moral no trabalho que foram iniciadas no Programa de Extensão Universitário

(ProExt). Compreende-se que a divulgação das ações e resultados por ela alcançados é importante tanto cientificamente quanto socialmente, pois o conhecimento é uma ferramenta para a prevenção e combate da violência, bem como conhecer estas medidas podem auxiliar na aplicação das mesmas em outros contextos.

### 2. Assédio Moral no Trabalho

O trabalho caracteriza-se por ser multifacetado, pois pode possuir aspectos positivos como de prazer, realização, desafio, satisfação no exercício das atividades, aspecto instrumental visto como uma forma de garantir somente a subsistência e negativo, quando o trabalho é entendido como maldição, castigo, submissão, estigma, coerção, esforço e penalidade (RIBAS, 2003). A violência nas organizações pode ser um dos aspectos que vem a auxiliar que a pessoa tenha uma concepção negativa sobre a atividade a qual realiza. Em alguns casos a violência nas organizações é expressa de forma manifesta e em outras ela é menos explícita, mas não menos perversa. Também pode ocorrer sistematicamente ou ocorrer uma única vez. Conforme Scanfone e Teodósio (2004), a violência nas organizações ocorre de modos variados e vem se intensificando, pois remete ao estudo das implicações da moral na gestão das organizações. Essas situações remetem, por exemplo, ao dano ou ao assédio moral. A principal diferença entre as duas está na frequência: enquanto o dano moral é uma ofensa ou ameaça que ocorre uma vez ou de forma esporádica, o assédio configura diversas ocorrências, ou seja, são situações de vexame, ofensas, ameaças que se repetem diversas vezes (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008).

O assédio moral no trabalho é entendido como assediar, ofender, dessocializar, excluir alguém ou afetar negativamente as tarefas de trabalho de alguém (EINARSEN et al., 2003; 2005).

No assédio, o objetivo é atingir o outro, romper com a sua estabilidade, explorar o seu psiquismo, de forma perversa. Encontra-se nas palavras de Hirigoyen (2008, p. 65) a definição para o tema:

Assédio moral é toda e qualquer conduta abusiva manifestando-se, sobretudo por comportamentos, palavras, atos, gestos, escritos que possam trazer danos a personalidade, a dignidade ou à integridade física ou psíquica de uma pessoa, pôr em perigo seu emprego ou degradar o ambiente de trabalho.

Heloani (2005), de forma similar a Hirigoyen (2008), entende o assédio moral como um comportamento do agressor de forma intencional, com características de constante e deliberada desqualificação do assediado e que é seguida pela fragilização da vítima com o intuito de neutralizá-la em formas de poder.

Há determinadas características que devem ser ressaltadas para que se possa caracterizar uma situação como assédio moral, como a questão da direcionalidade, que se refere à orientação da violência a uma pessoa em específico ou grupo, o aspecto da intencionalidade, que pode ter um caráter consciente ou inconsciente, e a questão da frequência, as agressões precisam ocorrer repetidas vezes e por um período prolongado (LEYMANN, 1990; 1996; EINARSEN et al., 2003; 2005; 2011). Geralmente o assédio moral ocorre sem que o assediado perceba inicialmente que está passando por esta situação, normalmente ocorre num processo gradativo de violência psicológica (e às vezes física) que traz decorrências sobre aspectos biopsicossociais do sujeito e pode levar ao adoecimento e até a morte (DARCANCHY, 2005). Usualmente não há conflito aberto, pois por trás de todo procedimento de assédio moral existe o não falado e o escondido (HIRIGOYEN, 2005; 2008).

O assédio moral é um problema de nível organizacional, mesmo que ocorra entre o assediador e a vítima, chamado de assédio moral interpessoal, pois se manifesta dentro do ambiente organizacional. Assim, a organização torna-se corresponsável pela sua

prática ou pela falta de isenção destes comportamentos violentos ou pela omissão frente a situações de assédio moral (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008; NUNES; TOLFO, 2012b, 2012c). Silva e Tolfo (2011) explicitam que algumas situações dentro das organizações vêm contribuindo para se caracterizar como assédio moral como, por exemplo, o ambiente extremamente competitivo, pautado por pressões orientadas para o atingimento de metas, aliado a disputas vorazes para ocupação de posições vistas como atrativas na estrutura organizacional.

Para o diagnóstico da ocorrência do assédio moral no trabalho é importante identificar algumas formas pelas quais a violência se apresenta. Hirigoyen (2005) agrupou em quatro categorias as situações hostis que caracterizam o método de assédio, que são: a) Deterioração Proposital das Condições de Trabalho: agir de maneira a fazer a vítima parecer incompetente, como: contestar sistematicamente as decisões por ele tomadas, induzir a vítima ao erro, repassar instruções impossíveis de serem seguidas, críticas exageradas e injustas em relação ao seu trabalho, dentre outras. Tais situações são geralmente oriundas dos superiores hierárquicos; b) Isolamento e Recusa de Comunicação: comportamentos com intuito de constranger e maltratar o outro, tais como: comunicar-se com a pessoa somente por escrito, evitar contato (até visual), interromper a pessoa constantemente, recusar falar-lhe, não convidá-lo para reuniões, entre outros. As ações e comportamentos nesta categoria geralmente são praticadas tanto por colega de mesmo nível hierárquico quanto superiores; c) Atentado Contra a Dignidade: são gestos de desprezo, insinuações desqualificadoras e chacotas, que geralmente são reparadas por todos, contudo, a vítima é considerado responsável. O agressor utiliza-se de insinuações desdenhosas para desqualificar a vítima, criticar sua vida pessoal, zombar de suas origens, nacionalidade e outros. As práticas destas hostilidades são frequentemente proferidas por colegas

que invejam a vítima; d) Violência Verbal, Física ou Sexual: aparece quando o assédio está declarado e é visível a todos. Nesta categoria, acontecem ameaças de violência física, empurrões, gritos injuriosos, assédio sexual, enfim, violências que repercutem também para fora do âmbito de trabalho, com telefonemas noturnos e cartas anônimas, por exemplo.

A origem da ocorrência do assédio moral no ambiente de trabalho pressupõe a classificação do fenômeno conforme a relação hierárquica estabelecida entre o agressor e a vítima. São quatro, os principais tipos da violência (HIRIGOYEN, 2005):

- **Assédio vertical descendente:** o(s) agressor(es) é(são) a chefia e a vítima um subordinado;
- **Assédio vertical ascendente:** os agressores são um ou mais subordinados e a vítima é um superior hierárquico. Algumas formas utilizadas pelos funcionários é a falsa acusação de assédio sexual e reações coletivas em grupo;
- **Assédio horizontal:** o(s) agressor(es) é(são) os próprios colegas. Geralmente este ocorre quando os colegas disputam um mesmo cargo ou promoção;
- **Assédio misto:** os agressores são colegas e chefias.

O assédio moral no trabalho é uma violência que pode ter consequências devastadoras para o trabalhador. Martins e Pinheiro (2006) apresentam como consequências mais específicas do assédio moral o estresse, a ansiedade, a depressão, o estresse pós-traumático e a desilusão. Mas, sabe-se que o assédio moral no trabalho tem efeitos não somente para a vida do trabalho, mas também tem consequências para outros níveis, como organizacional e social (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008; NUNES; TOLFO, 2012a).

Para a diminuição do assédio moral no ambiente de trabalho, Silva e Tolfo (2011) sugerem a construção de uma cultura

organizacional que não tolere a ocorrência desse tipo de violência. Assim, construir culturas corporativas que se manifestem por meio de ações de qualidade de vida que auxiliem na existência de sentimentos de felicidade no ambiente de trabalho. Corroborando com a ideia, evidencia-se que as organizações precisam efetivamente desenvolver e aplicar ações que objetivem a eliminação ou redução dos riscos que envolvem a incidência de violências no ambiente do trabalho, promovendo deste modo um clima e ambiente saudável aos seus trabalhadores (EINARSEN et al., 2011; NUNES; TOLFO, 2012b).

Fabro (2011) realizou uma pesquisa com o objetivo de estudar quais são as principais propostas sugeridas na literatura como formas de combater o assédio moral no trabalho por parte das organizações. As informações coletadas foram agrupadas em três categorias: diagnóstico organizacional, prevenção e intervenção. Com relação ao diagnóstico organizacional houve uma baixa incidência, assim a autora infere que o conhecimento do fenômeno na literatura tende a não considerar que o ambiente da própria organização possa propiciar e até estimular o assédio e que as mesmas devem ser bem identificadas e avaliadas. Com relação à prevenção devem ser realizadas por meio de informações e treinamentos a todos da organização, em especial a capacitação de dirigentes organizacionais, como também mudanças na cultura organizacional. O assédio moral deve fazer parte na aplicação de política de prevenção para eliminar ou diminuir os riscos que abarcam a violência no ambiente de trabalho. Fabro (2011) explicita que há uma preocupação na literatura com relação às ações de intervenção ao assédio moral. A autora identificou a busca de coibir essa violência, com ações para minimizar as suas consequências para os trabalhadores, como também, práticas para evitar que a ocorrência do assédio moral não seja entendida como natural no ambiente de trabalho pelos trabalhadores.

Assim, uma política de prevenção e combate ao assédio moral necessita ser ampla e assumir um caráter informativo, administrativo, jurídico e/ou psicológico. Deve-se conscientizar a todos que o assédio moral é devastador na vida das pessoas e a informação sobre esse fenômeno é o melhor antídoto (HELOANI, 2011; HELOANI; BARRETO, 2010; FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008). Dessa forma, são apresentadas na sequência, algumas ações que visam prevenir e combater a ocorrência do assédio moral.

### 3. Método

O presente capítulo é um relato dos resultados de um projeto de extensão intitulado “Combate e prevenção ao assédio moral no trabalho para promoção da saúde do trabalhador” aprovado no Programa de Extensão Universitário (ProExt) em 2010 e executado em 2011-2012, mas que suas atividades tiveram continuação nos anos seguintes. Este capítulo tem o objetivo de apresentar e descrever as ações de prevenção e combate ao assédio moral no trabalho que foram iniciadas no Programa de Extensão Universitário (ProExt). As ações foram a realização do II e III Seminário Catarinense de Prevenção ao Assédio Moral no Trabalho, a criação de uma cartilha com informações sobre o assédio, a realização do grupo de atendimento às vítimas assediadas e a criação de site informativo sobre o assédio moral. Cada ação apresentou diferenças na relação coleta e análise dos dados, contudo, relataremos aqui apenas as questões relacionadas ao seminário e grupo de atendimento, uma vez que estas ações tiveram um instrumento de coleta de dados. Doravante, ressalta-se que os instrumentos utilizados tanto no seminário quanto no grupo, tiveram como objetivo questionar ao participante sobre a eficiência dessas ações, para que possam ser melhoradas.

No II e III Seminário foi entregue aos participantes um questionário de avaliação, que compreendeu questões quanto às instalações, ao atendimento e pessoal, à estrutura e aos objetivos, como também um espaço no questionário para o relato dos pontos positivos e negativos, críticas e sugestões para a edição seguinte do seminário. Ressalta-se que as pessoas que foram ao seminário são oriundas das mais diversas instituições e cidades do Brasil. No II Seminário foram retornados 30% dos questionários entregues, o que corresponde a um número de 149 questionários respondidos. No III Seminário o retorno foi de 45%, com número de 202 questionários respondidos. Por meio deste retorno, os dados foram tabulados e analisados estatisticamente.

Quanto aos grupos de atendimento, realizados em 2011 e 2013, tiveram duração de 6 e 7 encontros respectivamente. Após o término do grupo, foi enviado um e-mail aos participantes solicitando um *feedback* sobre a experiência que tiveram nas atividades e as consequências provenientes da participação deles, ou seja, no que o grupo os auxiliou.

#### **4. Práticas extensionistas de prevenção e combate ao assédio moral no trabalho**

Criado em 2003, o Programa de Extensão Universitária (Pro-Ext) tem por objetivo apoiar as instituições públicas de ensino superior no desenvolvimento de programas ou projetos de extensão que possam contribuir para implementação de políticas públicas. O programa visa fortalecer a extensão universitária, estimular o desenvolvimento social, a atuação profissional pautada na cidadania e na função social da educação superior, além de contribuir para melhoria da qualidade da educação por meio do contato direto dos estudantes extensionistas com realidades concretas e troca de saberes populares e acadêmicos.

## Características e intervenções

Em 2010 o Núcleo de Estudos do Trabalho e Constituição do Sujeito (NETCOS), vinculado ao Departamento de Psicologia da Universidade Federal de Santa Catarina, obteve a aprovação de um projeto encaminhado ao ProExt, intitulado “Combate e prevenção ao assédio moral no trabalho para promoção da saúde do trabalhador”. Para tanto foram desenvolvidas parcerias e metas que objetivassem alcançar as ações estabelecidas no projeto, tendo suas atividades iniciadas em 2011.

Primeiramente, antes de adentrar nas ações de prevenção e combate, é importante enfatizar que os pesquisadores e colaboradores do projeto não eram exclusivamente vinculados ao NETCOS ou a própria UFSC, existe a parceria com outras instituições e pesquisadores, entre eles destaca-se a Superintendência Regional do Trabalho e Emprego do Estado de Santa Catarina (SRTE/SC/MTE). A parceria entre NETCOS/UFSC e SRTE tem sua origem em 2006, surgiu a partir da demanda de conhecimento sobre os assediados e as ocorrências de assédio moral denunciadas à SRTE, elaboração de material informativo sobre a questão e de suporte psicológico aos trabalhadores vítimas de assédio moral no trabalho. Desde então, UFSC e SRTE tem desenvolvido trabalhos em conjunto tendo como tema principal o assédio moral no trabalho, buscando desta forma, propugnar pela saúde e segurança dos trabalhadores. Não obstante, tais instituições participam do grupo de estudos e ações no Fórum de Segurança e Saúde do Trabalhador do Estado de Santa Catarina (FSST/ SC) intitulado “Grupo de Estudos e Ações de Prevenção ao Assédio Moral no Trabalho” com a participação das seguintes entidades: Ministério Público do Trabalho (MPT/SC), Superintendência Regional do Trabalho e Emprego de Santa Catarina (SRTE/SC/MTE), Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Associação Catarinense de Engenharia de Segurança do Trabalho (ACEST), FUNDACENTRO/SC, Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina (FIESC), Serviço

Social da Indústria (SESI/SC), Central Única dos Trabalhadores (CUT/SC), Movimento das Mulheres Trabalhadoras Urbanas de Santa Catarina (MMTU/SC).

O público-alvo deste projeto compreendeu gestores, sindicalistas, acadêmicos, docentes, pesquisadores, trabalhadores e a população de forma geral. A ideia acerca do público consistiu em agregar tanto empregados quanto empregadores, uma vez que ambos precisam ter conhecimento sobre o fenômeno. Procurou-se atender principalmente determinados setores: Público Interno da Universidade, Instituições Governamentais Federais, Instituições Governamentais Estaduais, Instituições Governamentais Municipais, Organizações de Iniciativa Privada, Movimentos Sociais, Organizações Não Governamentais (ONGs/OSCIPs), Organizações Sindicais, Grupos Comunitários, e outros. Ressalta-se que o foco das ações de prevenção e combate é no público em geral, no entanto, determinadas atividades tiveram um foco específico, como serão explanadas em sequência.

Primeiramente descreveremos as atividades mais representativas do projeto, que consistem na realização de um seminário estadual sobre prevenção ao assédio, elaboração de uma cartilha informativa, o atendimento psicológico aos servidores docentes e técnico-administrativos da Universidade Federal de Santa Catarina, vítimas desta violência, e a criação de um site sobre o tema. Ressalta-se que algumas atividades executadas no projeto ainda são executadas pelo grupo, e também são descritas no decorrer dessa subseção.

Para debater com a sociedade civil a necessidade da prevenção e do combate a estas formas de violência, foi realizado em 2011 o “II Seminário Catarinense de Prevenção ao Assédio Moral no Trabalho”, a partir da proposição do FSST/SC em conjunto com as instituições que o compõem. O objetivo principal do seminário foi divulgar o tema assédio moral no trabalho, por meio de palestras

com pesquisadores referenciais no Brasil, discutir o problema em mesas redondas e apresentar relatos de investigação científica.

De forma a ser abrangente no conteúdo a ser apresentado para o público, uma vez que o assédio moral é considerado um fenômeno complexo e estudado pelas mais diversas ciências (NUNES; TOLFO, 2012b), a organização do evento procurou compreender algumas linhas de tema. Primeiramente teve a contextualização do assédio moral e a saúde do trabalhador no Brasil, ministrado pela professora Dr<sup>a</sup>. Margarida Barreto, considerada a referência do tema no Brasil e na América Latina. Em sequência desenvolveu-se uma mesa redonda que trabalhou a atuação quanto ao assédio moral no trabalho, tendo representantes dos trabalhadores e empregados. As consequências e o sofrimento psíquico do assédio e propostas de intervenção foram apresentados pelo professor Dr. Álvaro Roberto Crespo Merlo. Após a contextualização, atuação, e consequência do assédio, procurou esclarecer algumas atuações quanto ao atendimento de vítimas, e por fim, estratégias de prevenção.

O seminário teve um total de 497 inscritos, e apesar de ser um evento estadual, reuniu interessados no tema de outras regiões do Brasil. Destes 436 são de diversas cidades do Estado de Santa Catarina, no entanto, o evento teve participação de pessoas dos Estados do Amazonas, Bahia, Ceará, Goiás, Minas Gerais, Mato Grosso do Sul, Paraná, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul e São Paulo. O público participante do evento foi diverso, compareceram acadêmicos, administradores, advogados, assistentes sociais, bancários, enfermeiros, médicos, professores, psicólogos, técnicos de segurança do trabalho, e outros.

De forma a promover a discussão científica, não somente pelas palestras e mesas-redondas, nesta 2<sup>a</sup> edição do seminário foi aberto o evento de trabalhos científicos – resumos expandidos e

relatos de experiência. Os trabalhos encaminhados contemplaram obrigatoriamente o tema assédio moral como assunto norteador, podendo ser relacionado a outros eixos que envolveram aspectos jurídicos, discriminação, saúde, consequência da violência, cultura organizacional, direitos humanos, gestão de pessoas, entre outros. Foram recebidos 61 trabalhos, e destes, 33 foram selecionados e apresentados.

Como forma de melhorar os próximos eventos, uma vez que a tendência deste é ocorrer a cada dois anos, foi aplicado um questionário de avaliação do seminário. Tal questionário abordou aspectos agrupados em 4 categorias (instalações, atendimento/pessoal, estrutura e objetivos), e em todos estes obteve uma avaliação positiva, com média acima de 8,5 pontos. Dentre os pontos positivos elencados pelos participantes, destacam-se os temas abordados nas palestras e os palestrantes. Já os negativos refletem o pouco tempo para as apresentações dos trabalhos e para o debate nas palestras, além da distância do local do evento com o centro da cidade.

Como o Seminário Catarinense de Prevenção ao Assédio Moral no Trabalho é um evento que ocorre a cada dois anos, em 2013 foi realizado a sua terceira edição na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) em Florianópolis/SC. O planejamento das atividades do seminário no que tange aos seus palestrantes foi abrangente, contou com palestrantes de sindicatos, procurador e juiz do trabalho, advogado trabalhista, além de pesquisadores renomados no tema, como Margarida Barreto, Roberto Heloani e Lis Andréa Soboll. A sua terceira edição teve mais de 780 inscritos como participantes das mais diversas formações e atuações. Foram recebidos 55 trabalhos, destes, 36 foram selecionados e apresentados.

## Características e intervenções

Quanto aos resultados da aplicação do questionário na terceira edição do seminário, a média foi acima de 8,23. Dos aspectos positivos elencados pelos participantes, ressaltam-se: qualidade do conteúdo e do conhecimento dos palestrantes; debate bem diversificado; local adequado com boas instalações. Os aspectos negativos mais destacados foram: pouco tempo para o debate; não disponibilização/venda de livros sobre a temática; atrasos em algumas palestras.

O desenvolvimento do seminário foi um ponto importante para divulgação do tema no Estado de Santa Catarina, no entanto, ainda é um pequeno passo frente à necessidade da exposição do tema. Desta forma, outra ação foi desenvolvida no projeto, a elaboração de cartilhas sobre o assédio moral no trabalho. O conteúdo desta cartilha foi elaborado por professores, acadêmicos e pesquisadores do tema, tendo seu conteúdo revisado por diversas vezes a fim de tornar clara e didática a informação passada ao público. Além do conteúdo escrito, há ilustrações que “exemplificam” a informação que se quer passar, desta forma, torna o conteúdo mais atrativo, conforme é visto na Figura 1.

O conteúdo da cartilha inclui: apresentação e contextualização do assédio, o que é e não é assédio moral, formas de reconhecer a violência, as principais consequências, como agir e denunciar, legislação, e sugestão de filmes, livros, trabalhos e sites sobre o tema. A sua publicação ocorreu em duas formas, primeiramente online (já disponível), e a principal, de forma impressa, a ser distribuída nos mais diversos sindicatos, SRTE/SC, UFSC, e outras instituições.

Outra ação desenvolvida foi a realização do atendimento em grupo a pessoas assediadas moralmente no trabalho promovido pelo NETCOS do Departamento de Psicologia da Universidade Federal de Santa Catarina. O atendimento em grupo utilizou como abordagem o Psicodrama e teve o objetivo de possibilitar por meio



**ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO:  
UMA VIOLÊNCIA A SER ENFRENTADA**



Fórum Saúde e  
Segurança do  
Trabalhador no Estado  
de Santa Catarina

Figura 1: Capa da cartilha sobre assédio moral no trabalho

Fonte: (TOLFO; OLIVEIRA, 2013).

de vivências que os assediados moralmente pudessem ter um espaço para a reflexão e o esclarecimento do que ocorreu com eles, como também, na construção de novas estratégias para superarem essa situação. O grupo formado para a realização desta ação era composto pela professora coordenadora do projeto, professora em pós-doutoramento e psicodramatista, uma aluna de pós-graduação em psicologia e duas estagiárias do curso de graduação em psicologia. Tal grupo, anteriormente ao início dos trabalhos, aprofundou seus estudos na literatura sobre assédio moral no trabalho e no psicodrama, de modo a subsidiar a relação teoria-prática.

A divulgação do atendimento em grupo no ano de 2011 foi feita via correio eletrônico para servidores docentes e servidores técnico-administrativos da UFSC. Assim, esse era o principal público-alvo do grupo, no entanto, uma pessoa sem vínculo com a universidade e que procurou espontaneamente apoio do grupo foi integrada na atividade. Foram realizadas duas entrevistas individuais com aqueles que retornaram o e-mail com o objetivo de clarificar possíveis dúvidas sobre o assédio moral no trabalho, como também sensibilizá-los e convidá-los a participarem do grupo de apoio. Foram entrevistados ao total 7 trabalhadores, sendo 5 do sexo feminino e 2 do sexo masculino. Durante as entrevistas individuais, os entrevistados do sexo masculino não se interessaram em participar do grupo. Desta forma, o atendimento em grupo ocorreu com um número de 5 pessoas (somente mulheres), sendo realizado uma vez por semana com duração de 2 horas cada e compreendeu ao total 6 encontros.

Os principais resultados do atendimento em grupos foram a promoção de estratégias de reflexão e de enfrentamento do sofrimento, esclarecimentos acerca do assédio moral e do contexto do trabalho na atualidade e a configuração de um contexto de apoio mútuo entre as participantes a qual foi mediada pelas coordenadoras do grupo de apoio. Após cinco meses da finalização do

atendimento em grupo, as participantes foram contatadas via correio eletrônico com a solicitação de um *feedback* sobre a experiência que tiveram nessa atividade e o que o grupo as ajudou. A seguir, uma das respostas da participante:

Olá, num primeiro momento observei que não era uma situação criada por mim, ou, que a culpa fosse minha. Mas, que tive a infelicidade de ser lotada num setor onde o assédio era prática comum. Com a ajuda do grupo, vi que inúmeras pessoas passavam por esse tipo de situação, nas mais diversas modalidades, e a troca de experiências foi um requisito indispensável para que eu buscase a resolução daquela situação, ou seja, sair daquele local. Passei a encarar a situação de uma forma menos dolorosa, pois o entendimento de que não era gerada por mim foi algo que me aliviou muito, e me fez não dar tanta importância. A dedicação das alunas, da Coordenadora, das colegas foi essencial para lutar pela mudança. Enfim, consegui sair daquela local, e hoje vivo muito feliz e realizada no setor que estou lotada. Realmente, percebi que não tinha habilidade e/ou capacidade para lidar com aquilo sozinha. Grata (PARTICIPANTE 1).

No ano de 2012 o grupo de atendimento continuou suas atividades. A partir da comunicação enviada por e-mail para divulgação do início do atendimento em grupo 33 pessoas responderam, 13 marcaram entrevistas, e apenas 8 entrevistas individuais efetivamente ocorreram (3 mulheres e 5 homens). Todavia, não foi possível formar um grupo de atendimento devido aos motivos que seguem: 3 pessoas por descaracterização da situação de assédio moral no trabalho, os outros 5 por dificuldades em fechar um consenso para agenda de horários. Neste caso, indicaram-se sugestões de profissionais para atendimento individual e alternativas para busca de apoio psicológico.

Em 2013 foi realizado novamente um grupo de atendimento. Ocorreu nova divulgação das atividades do grupo por e-mail enviado aos servidores docentes e técnico-administrativos da UFSC e também foi divulgado pelo site do grupo ([www.assediomoral](http://www.assediomoral)).

ufsc.br) e facebook. Houve retorno de 14 trabalhadores, os quais estavam interessados em participar do grupo, bem como alguns tinham por intenção tirar dúvidas sobre o tema.

Dos 14 que entraram em contato com a equipe, 7 participaram das entrevistas iniciais. No entanto, o grupo foi composto por 4 participantes (2 homens e 2 mulheres), os outros 3 entrevistados não participaram devido a não querer participar do grupo; não responder o e-mail para participar do atendimento grupal e por ter incompatibilidade de horário. No total foram realizados 7 encontros, ocorridos 1 vez na semana, com duração de 2 horas para cada encontro. Dentre os *feedbacks* apresentados pelos participantes após o término do grupo, destacam-se:

[...] Acho que não ficou nada em aberto, tive bastante oportunidade para expressar, foi o necessário e possível nesse momento. Acho que para os próximos grupos poderia articular com os serviços de atenção ao trabalhador, como o SIASS e o CEREST pois penso haver outros trabalhadores como eu, afastados do trabalho e vivendo a crise da falta de um lugar social. [...]. (PARTICIPANTE 2).

[...] Foi positivo ouvir outras pessoas à respeito. (PARTICIPANTE 3).

Por meio desta ação – criação do grupo de atendimento a vítimas de assédio moral –, houve, no geral, a confirmação que o grupo auxiliou para que as participantes compreendessem melhor a situação vivida, eliminassem o sentimento de culpa e fortalecessem a tomada de decisão para a busca de equilíbrio emocional; o que vai ao encontro do objetivo definido pelo grupo. A intenção do grupo é continuar com a formação e atendimento de novos grupos, porém, o medo do trabalhador em se expor é um fator que inibe a sua inserção. Independente desta dificuldade, o que é “normal” em relação ao tema, a equipe participante do projeto continua a desenvolver novas estratégias para levar maior informação à população sobre o assédio moral.

Outra ação desenvolvida no projeto de extensão foi a criação do site, o qual tem como finalidade promover as atividades desenvolvidas pelo grupo em função da necessidade da construção de conhecimentos, de pesquisas e da divulgação de medidas preventivas à ocorrência do assédio moral no trabalho. Dessa maneira, o site objetiva garantir a saúde da população trabalhadora em conformidade a um dos objetivos primordiais da atuação do FSST/SC. A página da web contempla informações presentes na cartilha, os projetos de pesquisa e extensão desenvolvidos pelo grupo, informações sobre o grupo de apoio aos assediados, também publicações (artigos científicos, capítulos de livro, dissertações, teses) dos membros do grupo, entrevistas e vídeos, sugestões de leitura e mídias.

Compreende-se que a informação sobre o que é o assédio moral e suas características é um fator importante para prevenir e combater essa violência (NUNES; TOLFO, 2012b; 2012c). Dessa maneira que, por meio das ações realizadas no projeto de extensão percebe-se que têm conseguido ser uma ferramenta para ajudar os trabalhadores a entender, prevenir e a coibir a prática de assédio moral no ambiente laboral.

### **5. Considerações finais**

A relação entre as pessoas deve ser pautada pelo respeito e valorização independentemente das suas condições sociopolíticas e econômicas mesmo que esses aspectos tenham se tornado um desafio na sociedade contemporânea. O assédio moral está presente num contexto onde se experiencia a banalização da injustiça social, a precarização das condições de trabalho, tarefas fastidiosas e penosas, desemprego e desigualdades abissais entre outras situações (MARTINS, et al., 2012).

## Características e intervenções

Percebe-se a importância da realização de políticas que venham a prevenir e combater a ocorrência desse fenômeno que gera consequências negativas nos diferentes níveis desde o individual, passando pelo organizacional e por fim no social. As ações de prevenção e combate ao assédio moral no trabalho que foram iniciadas no Programa de Extensão Universitário (ProExt) tiveram e tem o objetivo de auxiliar para minimizar os efeitos que esse tipo de violência gera. A intenção é realizar amplas ações que alcancem diferentes níveis.

Por fim, compreende-se que a divulgação das ações e os resultados alcançados pelo Projeto são importantes tanto cientificamente quanto socialmente, pois a informação é uma ferramenta para prevenir e combater a violência, bem como o conhecimento dessas medidas pode auxiliar na aplicação das mesmas em outros contextos.

### Agradecimentos

*Agradecimentos especiais ao MEC – PROEXT – MEC/SESu pelo apoio e financiamento destinado ao projeto a qual este trabalho científico se originou.*

### Referências

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

EINARSEN, S. et al. The concept of bullying at work: the European tradition. In: EINARSEN, S. et al. (Eds.). **Bullying and Emotional Abuse in the Workplace**: International perspectives in research and practice. London: Taylor & Francis, 2003. Cap. 1, p. 3-30.

EINARSEN, S. et al. Workplace Bullying: individual pathology or organizational culture? In BOWIE, V.; FISCHER, B. S.; COOPER, C. L. (Eds.). **Workplace Violence: issues, trends, strategies**. Devon: Willian Publishing, 2005. Cap. 12, p. 229-247.

EINARSEN, S., et al. The concept of bullying and harassment at work: the European tradition. In: EINARSEN, S. et al. (Eds.). **Bullying and Harassment in the Workplace: Developments in Theory, Research, and Practice**. London: Taylor & Francis, p. 3-39, 2011.

FABRO, A. C. **Assédio moral no trabalho**: identificando na literatura medidas de combate por parte de organizações. Relatório PIBIC – Programa de iniciação científica – UFSC, 2011.

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

HELOANI, J. R. A dança da garrafa: assédio moral nas organizações. **GVexecutivo**, v. 10, n. 1, p. 50-53, 2011.

HELOANI, J. R. Assédio moral: a dignidade violada. **Aletheia**, n. 22, p.101-108, dez. 2005.

HELOANI, J. R.; BARRETO, M. Aspectos do trabalho relacionados à saúde mental e violência psicológica. In: GLINA, D. M. R.; ROCHA, L. E. (Orgs.). **Saúde mental no trabalho**: da teoria à prática. São Paulo: Roca, 2010. Cap. 2.

HIRIGOYEN, M-F. **Assédio moral**: a violência perversa no cotidiano. 10<sup>a</sup> ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2008.

HIRIGOYEN, M-F. **Mal estar no trabalho**: redefinindo o assédio moral. 2<sup>a</sup> ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2005.

LEYMANN, H. Mobbing and Psychological Terror at Workplaces. **Violence and Victims**, v. 5, n. 2, p. 119-126, 1990.

LEYMANN, H. The content and development of mobbing at work. **European journal of work and organizational psychology**, v. 15, n. 2, p. 165-184, 1996.

MARTINS, F. S. et al. Restabelecendo o poder de agir: atendimento grupal para assediados moralmente no trabalho. **Revista Brasileira de Psicodrama**, v. 20, n. 2, p. 97-113, 2012.

MARTINS, J. C. O.; PINHEIRO, A. A. G. Sofrimento psíquico nas relações de trabalho. **Revista de Psicologia da Vetor Editora**, v. 7, n. 1, p. 79-85, 2006.

NUNES, T. S.; TOLFO, S. R. Assédio moral no trabalho: consequências identificadas por servidores docentes e técnico-administrativos em uma universidade federal brasileira. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 5, n. 3, p. 264-286, dez. 2012a.

NUNES, T. S.; TOLFO, S. R. Políticas y prácticas de prevención y combate al acoso moral en una universidad brasileña. **Salud de los Trabajadores**. (Maracay), v. 20, n. 1, p. 61-73, Ene.- Jun., 2012b.

NUNES, T. S.; TOLFO, S. R. Prevenção e desenvolvimento de uma política anti-assédio moral no trabalho. In: Encontro da ANPAD, 36, Rio de Janeiro, 2012. **Anais do XXXVI EnANPAD**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2012c.

RIBAS, J. M. B. Trabajar en la modernidad industrial. In: RIBAS, J. M. R.; TOMÁS, M. J. E.; DURÁN, C. G.; ARTILES, A. M. **Teoría de las relaciones laborales**. Barcelona: UOC, 2003. Cap. 1.

SCANFONE, L.; TEODÓSIO, A. S. S. Assédio moral nas organizações: novas roupagens para uma antiga temática? **E&G Economia e Gestão**, Belo Horizonte, v. 4, n. 7, p. 71-80, jun. 2004.

SILVA, N.; TOLFO, S. R. Felicidade, Bem-estar e Assédio Moral: paradoxos e tensões nas organizações da atualidade. In: LEOPOLD, L.; FAGÚNDEZ, D.; SOBREBA, N. (Org.). Investigaciones e intervenciones innovadoras en el campo de la psicología de las organizaciones y el trabajo: el estado del arte. 1ª ed. Montevideo: **Psicolibros Universitareo-Conitriun**, v. 1, p. 247-260, 2011.

TOLFO, S. R. O assédio moral como expressão da violência no local de trabalho. In: SOUZA, M. de; MARTINS; F. M. M. C.; ARAÚJO, J. N. G. de (Orgs). **Dimensões da Violência**: conhecimento, subjetividade e sofrimento psíquico. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2011.

TOLFO, S. R.; OLIVEIRA, R. T. (Coords.). **Assédio moral no trabalho**: uma violência a ser enfrentada. Florianópolis: UFSC, 2013.

WARSHAW, L. J. Violence in the workplace. In: STELLMAN, J. M. (Ed.). **Enciclopedia de salud y seguridad en el trabajo**. Geneva: International Labour Office, 1998.

Parte 3

**Relato**



## Capítulo 9

# Assédio Moral, trabalho e sofrimento: um olhar ético

*Cleber Rodrigues de Paula<sup>1</sup>*

### Introdução

A motivação em escrever sobre o vivido remete ao testemunho, como lembrou Agamben<sup>2</sup> ao descrever como os sobreviventes dos campos traziam uma urgência em relatar para qualquer um e a qualquer momento as atrocidades vividas. Há que se manter distância do afeto e da vontade de testemunhar em prol de uma postura “científica”? Penso que não, mesmo porque as ciências humanas já avançaram bastante na implicação do pesquisador, a partir da etnografia moderna.

Mesmo assim, o campo do trabalho ainda é um lugar onde a subjetividade do pesquisador tem rara presença. Nos textos produzidos não é comum vermos a causa daquele que escreve, que o

---

<sup>1</sup> Psicólogo clínico e mestre em saúde Pública pela Universidade Federal de Santa Catarina.

<sup>2</sup> Agamben, Giorgio. O que resta de Auschwitz: o arquivo e a testemunha (homo sacer III). São Paulo, Boitempo, 2008.

faz sobre o ombro do trabalhador e não o faz a partir de si mesmo, afinal pesquisador, teórico ou intelectual também são forças de trabalho que vivenciam aquilo sobre o qual escrevem. Talvez já tenha passado da hora de compreender como a cultura é encantada por esse mito e como o pensamento e sua expressão ficam empobrecidos na medida em que a implicação se torna um pecado.

Mas não é um mal que atinge somente os acadêmicos, pois a vergonha que tangencia o assédio moral e todo sofrimento psicológico é algo que não combina com a positividade dos currículos vitais e da alegria estampada nas fotos do facebook. Nossa cultura é antidepressiva, apesar de a depressão estar tão evidente nas estatísticas e na cultura. Colocar-se na pele de quem sofre ou sofreu é um desafio: sair do sobrevoos para mergulhar na experiência, nada mais fenomenológico e órfico, pois isso imita a vida. E viver/morrer, como diria Guimarães Rosa, é perigoso.

Construir, compartilhar e fomentar essa comunidade linguageira em torno das vivências e dissabores do trabalho parece fortalecer o suporte social para aquele que sofre. Citando o que aconteceu comigo, desde o anúncio da minha própria experiência enquanto trabalhador assediado, momento em que joguei a toalha, os da própria categoria se manifestaram e solidarizaram. Algo como: *“Vejam, também estou passando por isso, alguém pode me ajudar?”* Entrar em contato com o sentimento e fazer um pedido genuíno é a base para mobilizar mudanças.

Será tão difícil ser humano e não super herói?

Assim, procurarei mapear algumas vias de compreensão e de enfrentamento do assédio moral na perspectiva do sujeito que sofre, ou de uma perspectiva psicológica. Para isso abordarei a biopolítica como legitimadora do assédio moral, que leva ao sofrimento ético-político e antropológico, categoria analítica que considero ponto de partida para se enxergar o sujeito a partir de sua

experiência afetiva. Por sua vez a Gestalterapia, a analítica da forma, é uma abordagem psicológica que concerne uma importante proposta de revisão dos conceitos e práticas da clínica e da ética, viabilizando o tratamento anarquista e fenomenológico que traz em suas raízes.

### **Relato de implicação ou de experiência**

#### **► O contexto do assédio**

Para fins desse texto, focarei nos pontos fundamentais da experiência vivida por mim que possam dar conta do lugar de onde escrevo para estabelecer as pontes com a teoria existente.

Não está em questão caracterizar o assédio, identificar culpados e expor o que pode se tornar um relato emocional. A exposição de minha experiência tem sentido no fato de me importar no campo para falar de um lugar real. Usarei com parcimônia o termo assédio, não por melindre ou desconsiderar sua extensão, mas porque o termo violência psicológica parece mais adequado para fins descritivos.

#### **►Primeiro ato – O pedido de socorro – reconhecer-se como trabalhador inserido em meio à violência no trabalho**

Não é simples relatar experiências desse tipo, mas elas são e estão cada vez mais comuns no contexto do trabalho e envolvem números crescentes de profissionais com formação, militância e suporte social. A ideia que perpassa todo o processo é: se acontece comigo, o que acontecerá com aqueles cujos suportes são mais frágeis ou inexistentes? Se eu que anuncio o fenômeno sofro, quem dirá aquele que o faz calado. Para abrir o relato, começo pelo pedido de ajuda ou o momento em que me dei conta de minha condição de trabalhador em meio a uma situação de violência psicológica.

Em um domingo pela manhã acordei com o pensamento a mil, ligado a situação que estava vivendo no trabalho. Para resumir: meu posto de trabalho foi tirado e fui indicado a assumir um totalmente alheio às minhas características e formação. Coordenava, até então, um programa de Qualidade de Vida ligado ao setor de Recursos humanos e fui constrangido a ocupar um posto no setor de Contabilidade. Claro que isso não se deu da noite para o dia, mas foi a culminação de um processo de quase dois anos de comunicação conflituosa, boicotes, mentiras, etc. O que motivou a minha integridade durante esse tempo foi meu foco no trabalho e nas pessoas envolvidas, meus subordinados e colegas. Tive contato com a personalidade problemática da chefia e sabia que, numa organização centralizadora e carente de um desenho de trabalho adequado, como o descrito por Marçal Jackson (2004), não poderia esperar grandes reconhecimentos ou apoio. Mesmo assim, me mantive no cargo devido à expectativa de que teria condições de construir alguns pilares para uma política de Saúde do Trabalhador, essa foi minha aposta até ser destituído sem razões convincentes e com menos razões ainda sendo dirigido para trabalhar em uma atividade estranha. Os fatos que se seguiram a destituição do posto de trabalho se caracterizaram por uma vivência de medo, vergonha e cansaço durante quase um mês em que busquei, sem sucesso, o apoio e solução dentro da instituição. Nesse tempo ainda estava embriagado pela energia do trabalho e tentando a todo custo resolver as coisas da maneira convencional e interna, contando com minha energia e fé na instituição. Ficar sem posto de trabalho e ter que percorrer todos os dias alguns setores para poder marcar o ponto eletrônico, conseguir um computador para poder encaminhar os e-mails e um telefone para os contatos com aquelas pessoas que esperava alguma ajuda culminou em um desgaste físico e emocional bastante acentuado.

Naquela manhã de domingo escrevi um longo texto em que expus o que estava acontecendo, um texto longo para um e-mail. Escolhi os remetentes entre amigos que, de uma forma ou outra poderiam ajudar a direcionar minhas ações num momento em que estava confuso.

Esse impulso de escrever uma mensagem de naufrago surtiu um efeito rápido, com respostas chegando de todos os lados. Primeiramente com mensagens reforçando o reconhecimento de que era eu um trabalhador em sofrimento, outra mensagem de uma amiga juíza do trabalho me orientando quanto ao direito de manter meu posto de trabalho, além de uma dezena de mensagens de apoio. Uma amiga e psicóloga sugeriu que me afastasse do trabalho a fim de poder me proteger de algo que, até então, não via como ameaça. Essa mesma orientação recebi de uma amiga médica do trabalho, ela afirmou que se eu não estivesse doente naquele momento, certamente ficaria em função da tensão no trabalho.

### ► Segundo ato – dar início a uma estratégia

Compreender os fatos, sentir-se afetado e mobilizado são as primeiras reações, mas devem vir acompanhadas da ação concreta em direção às garantias sociais e de transformação.

Essa não é uma passagem simples, espontânea, pois como bem lembra a teoria psicanalítica, o sujeito é tomado da pulsão de morte no sentido de que dentro de si há uma tendência para agir contra seu desejo, contra a homeostase e a preservação da vida. Mesmo que o sujeito esteja convencido de que deve proceder de tal e qual maneira, a ação concreta nem sempre acontece de modo a preservar a integridade do sujeito.

Fui ao sindicato no dia seguinte e, subindo a rua do prédio, fui pensando se tudo aquilo não era exagero, se eu poderia conversar e resolver do meu jeito. Imediatamente afastei esses fantasmas narcisistas e me pus em marcha, confiando na ajuda que estava

recebendo. Nesse momento, além das vozes internas, é comum se ouvir de amigos ou não tão amigos assim conselhos do tipo: “porque não fala com seu chefe?” Ou “será que é tão grave assim?” Ou então “quem sabe esse novo trabalho não é bom para você?” Nesse momento que o suporte social foi importante para manter o foco e dar legitimidade à queixa que não pode ser confundida com qualquer tipo de manipulação ou simulação. No meu caso, o suporte conseguido foi em função de minha militância e estudos na área da Saúde do Trabalhador, exatamente o que minha organização insinuou que eu abrisse mão.

No sindicato fui orientado pelo advogado a buscar o caminho da mediação, reconhecendo o característico processo de assédio moral ou no mínimo de improbidade administrativa pelo qual eu estava sendo submetido, uma vez desprezado o investimento feito pela instituição na formação de um profissional para lotá-lo numa área alheia a ela.

### ► Terceiro ato – estratégia em movimento, afastar-se.

Conseguir um atestado é o que o trabalhador precisa no momento limite. Algo como um pedido de asilo ético-político em uma instituição chamada medicina. Os direitos sociais concernentes ao trabalho são em grande parte atos médicos. Claro que não me considerava doente, mas estava cansado e confuso, não conseguia seguir trabalhando. Seguindo a indicação de uma amiga médica do trabalho, fui procurar um profissional médico da área de saúde mental, um psiquiatra, e tive uma surpresa ao me deparar com a exiguidade de profissionais disponíveis com perfil para compreender minimamente a relação entre trabalho e sofrimento.

Fiquei apreensivo com a possibilidade de visitar um profissional que reproduzisse a ideologia do biopoder e que me visse como mais um procurando se eximir do trabalho, simulando uma doença mental. É nesse momento que surgem sentimentos de

vergonha e intimidação diante do Outro poderoso, que pode decidir sua trajetória – o médico.

Minha grande sorte foi contar com uma colega do curso de formação em Gestalterapia, uma psiquiatra que me atendeu em seu plantão no CAPS. Tão logo encontrei-a, desfizeram-se as fantasias persecutórias e pude expor o que tinha acontecido, principalmente o que precisava naquele momento. Ela, com uma boa escuta, acolheu meu pedido e viabilizou o primeiro passo para o afastamento da zona de pressão que o trabalho caracterizava.

Fiquei surpreso com um afastamento longo, visto esperar algo como 15 dias, mas a indicação de mais tempo por parte do profissional em saúde mental foi em função da natureza do risco e das possibilidades dos danos, exigindo uma estratégia preventiva. Inicialmente tive 90 dias no atestado que foram convertidos em 60 no setor de perícia médica de pessoal da minha instituição.

O atestado por um médico assistente (nome do profissional da rede que assiste o trabalhador) não é garantia de afastamento, que deve ser avaliado por um médico do trabalho da instituição (perito).

### ►Quarto ato – fora da zona de pressão.

Engana-se quem julga ser um período de oportunidades ou descanso. No primeiro mês a energia do trabalho ainda impregna a rotina, estando mais disponível e com fantasias de produzir e aproveitar oportunidades para fazer coisas em casa, arrumar o quintal, etc, como se eu ainda fosse o mesmo. Com essa (suposta) energia participei das conferências de saúde do trabalhador para as quais já havia sido convidado, mas não me dei conta da pressão e da minha fragilidade diante da expectativa do outro. Senti o peso do trabalho, da tarefa e me afastei dos trabalhos nessa área. Com isso questionei primeiramente minha identidade e trajetória na militância

nessa área, com sentimento de repulsa por tudo que se relacionava ao tema. Estava para jogar a criança com a água do banho.

Após esse período de euforia, de sentimento de liberdade, seguiram-se períodos de vazio diante da perda do lugar social que construía e a falta de perspectiva futura. Foi indicada medicação para suporte, mas mesmo esse estado não me levou ao uso de toda medicação (ansiolíticos, etc) em vista das estratégias que estava mobilizando: exercícios físicos, meditação, leituras e um contato permanente e agradável com o principal suporte social de que disponho – minha esposa e meu filho de três anos. Usei apenas fluoxetina na expectativa de experimentar seus efeitos e manejá-los. Até hoje não tive uma percepção clara dos efeitos. Num dado momento, mais ou menos 15 dias depois de começar a medicação, senti um certo alívio na tristeza, uma tristeza calma, uma autorização para sentir-se melancólico e poder apreciar esse momento da vida.

Os períodos de melancolia<sup>3</sup> foram necessários para fazer contato com os sentimentos que até então estavam encobertos e observar a mim mesmo. Algumas sessões de psicoterapia ajudaram a compreender que o que estava errado não era minha escolha profissional, mas a falta de observar possibilidades criativas envolvidas nesse tema. Também estava claro que havia um limite para suportar a opressão e que um projeto novo precisava ser gestado. Poderia eu aprofundar meu trabalho a partir de uma nova perspectiva que tinha em pauta a recuperação de minha identidade de psicólogo clínico.

Outro fato relevante para esse relato foi a participação em um grupo de trabalhadores vítimas de assédio moral, organizado na

---

<sup>3</sup> Melancolia ou bile negra era o termo utilizado na Antiguidade para designar o sentimento profundo e misterioso que era ligada ao gênio ou aquele capaz de "sair de si". Essa denominação foi substituída pelo construto biopatológico depressão na modernidade, dentro do projeto biopolítico.

universidade local. A abertura à fala, relatando meu vivido e ouvindo os relatos dos companheiros foi o que mais figurou nesse grupo. Algumas compreensões vieram à tona, tais como a percepção de que os trabalhadores que acessam o suporte social com o que ele oferece são a minoria, assim como aqueles que se afastam do trabalho penoso. Mesmo no grupo em questão apenas dois se afastaram, enquanto os demais optaram por continuar “na luta”. Minha percepção das experiências dos colegas e a minha foi de que ao continuar no trabalho a situação de estresse se mantém e as condições de saúde se deterioram, ao esgotar as estratégias de enfrentamento ao Outro<sup>4</sup> agressor. Estratégias como essa de abertura para o espaço da fala pode ser muito útil para o reforço das identidades fragilizadas e para dar estatuto de cidadania à queixa, também viabilizar estratégias de enfrentamento.

### ► Quinto ato – o retorno ao trabalho

Nesse momento em que escrevo a situação do trabalho foi em parte sanada. Após mudanças em postos de gestão uma nova fase se abriu na instituição, tal percepção se deu a partir de relatos de colegas que me ligaram e pelo que pude ver pessoalmente. Não apenas eu havia sofrido os problemas com a gestão passada, mas diversos outros colegas. O posto de trabalho foi restituído e a promessa de apoio aos projetos que estavam em andamento foi afirmada.

No momento do anúncio da mudança meu sentimento oscilou entre o ceticismo e a alegria. Ceticismo quase habitual, vistos os determinantes da organização do trabalho que não mudam apenas com a mudança dos postos. Entretanto, me permiti dar um crédito à esperança, a fim de ter energia para reconstruir o lugar social abalado, ou algum projeto possível.

---

<sup>4</sup> Uma pessoa (chefe, colega), grupo de colegas ou a organização do trabalho.

## Assédio moral, trabalho e Biopolítica

A filósofa alemã Castor Bartolomé Ruiz (2012) em seu texto: *“O trabalho e a biopolítica na perspectiva de Hannah Arendt”*, denuncia a centralidade do trabalho na cultura moderna, mostrando o deslocamento que este fez, desde a idade clássica, de uma condição de desumanidade ou mera atividade natural e mecânica (algo exercido pelos animais ou escravos), até a condição de *“categoria central da humanização”*, mesmo sem deixar de ser predominantemente modo de reprodução e subsistência. De acordo com Ruiz, até mesmo os discursos de Marx se sintonizaram aos liberais em torno dessa centralidade da produção na vida humana.

Para a filósofa: exaltação do trabalho como atividade humanizadora implica humanização da zoe, ou uma assimilação do humano à mera vida natural. A elevação do trabalho à categoria de humanização da zoe é talvez umas das inversões mais engenhosas da biopolítica moderna (RUIZ, 2012).

Isso pressupõe o deslocamento da política para a esfera social mediada pelo trabalho, operando a dicotomia saúde/doença como a capacidade de produzir (competências e habilidades).

A biopolítica centrada no trabalho/produção cria a sociedade de consumo, cuja autonomia é escassa, o trabalho criativo ou labor é exceção e os sujeitos se inserem socialmente a partir de significantes oferecidos pelo capital/poder.

Para este autor: A lógica biopolítica da sociedade de consumo reduz a vida a trabalho e torna o trabalho algo necessário, inevitável, para alimentar necessidades criadas, em sua maioria. A sociedade de consumo dilui os sujeitos na massa, anulando o espaço público e impondo em seu lugar uma sociedade de massas. A massa tomou o lugar do espaço público. O indivíduo massificado perde uma parte importante de sua autonomia para se tornar um elemento natural da massa (RUIZ, 2012).

Não é o trabalhador que se liberta, mas o trabalho que se liberta e toma a centralidade tão em voga em nossa sociedade na flexibilização capitalista. Ao trabalhador resta pressão por produtividade e desempenho. Sob forma de uma ideologia gerencialista, o trabalho se humaniza e o trabalhador se aliena. Segundo Gaulejac (2007, p. 63): “A gestão se perverte quando favorece uma visão de mundo na qual o humano se torna um recurso a serviço da empresa.”

Poderíamos dizer que a gestão em si não se perverte, mas que já é estruturalmente pervertida e que a visão de mundo que a sustenta é a mesma que sustenta a sociedade de consumo e empobrece a experiência humana. Esse pragmatismo do trabalho sob a batuta da ideologia gerencial prescinde de qualquer reflexão e consome o tempo do pensamento e da assimilação, impedindo qualquer elaboração. Daniellou (1999) cita três condições para o trabalho sem o qual uma organização se torna patológica: poder pensar, agir e debater.

É obvio que todo aquele que reflete sobre a sociedade, os valores e a ética tem uma visão crítica dessa ideologia que em seu fundamento carrega o totalitarismo. Porém, o zeitgeist que sustenta esse fetiche é compartilhado em toda sociedade de consumo e, como cita Gaulejac (2007, p. 171), sob uma lógica financeira, sendo o

dinheiro utilizado como unidade de medida no universo comercial e além dele, em tudo aquilo que se refere aos “recursos humanos”, às relações de serviço, à saúde, à educação, à cultura, ao meio ambiente. Como elemento central de regulação das relações sociais, ele coloniza o mundo vivido.

O dinheiro organiza a sociedade e a cultura tal qual as antigas sociedades de castas, porém com a promessa eterna de redenção (ascensão social). O acúmulo de renda e as diferenças brutais

entre ricos e pobres mostra que estamos numa sociedade sustentada pela iniquidade, concentrando o lucro e distribuindo os prejuízos, representados pelos baixos salários, destruição dos recursos naturais e do meio ambiente e baixos níveis de educação e cidadania. O trabalhador torna-se máquina ou recurso para o capitalista e, para si mesmo, torna-se apenas um sobrevivente (zoe) uma vida nua, sem perspectiva.

### **Consequências da biopolítica sobre o sujeito que trabalha: O sofrimento ético-político e antropológico**

O trabalho reificado como mediação do espaço político deslocou o soberano para figuras distintas e difusas, cujos desejos são para os sujeitos que trabalham cada vez mais, difíceis de serem traduzidos ou satisfeitos. Esse Outro (chefe, colega, capitalista, médico) exige maior quantidade de competências e habilidades para além das tarefas que estão nos contratos de trabalho.

Quando as estratégias afetivas se esgotam, quando as mediações sociais ou o jogo social não mais fluem com seus elementos mínimos que sustentam uma relação com o mínimo de dignidade, sobrevém o sofrimento. No caso do assédio moral no trabalho é a exposição do corpo do trabalhador como vida nua (zoe) – ou desumanização do trabalho, limitado a mera reprodução da vida natural. Mesmo que o trabalho alienado seja predominante, o assédio moral parece ser um precipitador dessa relação no momento em que o assediador, ou melhor, a estrutura que ele representa, se apresenta de maneira crua e direta, lembrando ao trabalhador que aquilo que ele faz é meramente reprodução e que sua alma e corpo lhe pertencem. Mas para quem é destinada essa estrutura na forma de assédio moral? É dirigida para todos ou elege alguém especificamente?

Nesse momento aparece outra particularidade do assédio: a seletividade das vítimas para se atingir a massa. A estrutura se volta para todos na pessoa do assediador, mas dirige-se àquele que, de alguma maneira, exerce uma diferença, uma peculiaridade, uma humanidade no seu trabalho. Em minha experiência todas as pessoas que partilharam a vivência de assédio moral e se declararam vítimas traziam em seus trabalhos horizontes para além da simples reprodução, eram motivadas, engajadas e produtivas a seu modo, tentando interagir com a estrutura e jogando um jogo aceitável e possível. Sobre o perfil das vítimas, a maioria dos autores concordam com o que Hirigoyen (2005) descreveu com mais detalhes. A figura do assediador e o fenômeno do assédio é uma ruptura do jogo, uma quebra de contrato, um absurdo, uma insensatez.

É uma ferida afetiva, o trabalhador é afetado em suas representações sociais, sua imagem de si no espelho da atividade/trabalho.

Sufrimento ético-político é a denominação proposta por Sawaiia para enfatizar a afetividade e a subjetividade acerca da exclusão, trazendo o sujeito “que sofre, porém esse sofrimento não tem a gênese nele, e sim em intersubjetividades delineadas socialmente” (SAWAIA, 2001, p. 99).

Sufrimento ético-político e antropológico, por sua vez é a descrição de Muller-Granzotto e Muller-Granzotto (2012) do efeito dessa exclusão no sujeito que perde sua capacidade de autonomia. Aflição é o sentimento daquele que sofre e ajustamento aflitivo é como tal sofrimento se apresenta, como um pedido de socorro. “É o nome que damos ao sentimento que podemos compartilhar com outros sujeitos de ato diante do desfalecimento da materialidade das representações (do outro social) as quais estamos identificados” (p. 296).

No caso do assédio moral, a perda do lugar social pela ruptura da imagem social anteriormente construída leva o trabalhador a um vazio temporário de si, ao ponto de oscilar entre a auto-punição e culpabilização, bem como raiva/revolta contra o assediador/instituição; entre vergonha e pesar, medo e vontade de reagir. É um momento de confusão em que não há como manipular ou esconder sentimentos, sua persona (máscara) está fragilizada, suas certezas estão suspensas.

É nesse momento em que o suporte social deve funcionar para preservar a saúde psicológica e física do trabalhador, mas ele apenas poderá funcionar se tal pedido de ajuda puder ser formulado, o que passa inicialmente pelo reconhecimento, por parte daquele que sofre, da dimensão e extensão daquilo que o este vivencia. Foi o que relatei no início quando fui tomado de um sentimento espontâneo de urgência em relatar e pedir socorro, de tal modo espontâneo e genuíno que as respostas foram quase instantâneas e carregadas de uma sinceridade da qual não duvidei e a qual me aliei em todo o processo.

### **Outra face do biopoder – o projeto-doença**

Outro desafio para aquele que lida com a violência no trabalho e precisa afastar-se para reconstruir um projeto novo é o acesso aos direitos sociais.

Essa etapa mostra outra face do biopoder, que é aquele exercido principalmente pela medicina e que impõe aos sujeitos que trabalham a transformação do sofrimento de origem social em doença do corpo. Aquele que trabalha e sofre, mesmo não trazendo nenhuma patologia, se vê obrigado a transformar seu discurso em diagnóstico para ter assegurado seu direito à seguridade social e poder afastar-se do foco ansiogênico de forma preventiva e como maneira de melhor manejo.

É o médico que tem a prerrogativa, em nosso contexto, de atestar se um trabalhador tem ou não condições para o trabalho. Isso na perspectiva da seguridade social. Há também os médicos das empresas, responsáveis por exames admissionais, perícias, etc. Margarida Barreto, médica que relatou em seu livro “Violência, saúde e trabalho” as falas dos trabalhadores atendidos por ela quando de seu trabalho em um sindicato de trabalhadores, traz uma descrição do sofrimento impingido pela medicina às vítimas do trabalho penoso:

Os relatos de trabalhadores e trabalhadoras enfatizam que a humilhação gerada na relação com os médicos é a que causa maior dor, potencializando o sofrimento e os deixando muitas vezes sem saber como agir. Dentre as causas mais comuns de humilhação na relação com os médicos, citam as seguintes atividades: considerar os doentes mentirosos; não ter compreensão e afeto; manifestar menosprezo pelas queixas; ridicularizar o doente e a doença publicamente; discriminar as mulheres, afirmando que a origem da doença é psicológica ou nervosa; não examinar; não garantir privacidade nas consultas; falar alto e com a porta do consultório aberta; não fornecer laudos ou cópias de exames e recusar laudos de outros médicos; acusar o cliente da compra de atestado, duvidando da veracidade de suas dificuldades (BARRETO, 2003, p. 177).

Mesmo o bom atendimento por parte do médico não exclui o desconforto que a perícia médica representa, principalmente no momento em que o trabalhador que sofre violência psicológica precisa criar o nexó entre sua condição e seu trabalho, a fim de ter garantido seu direito social. Os critérios da perícia médica são baseados no corpo saudável, enquanto o sofrimento psicológico é reconhecido apenas se houver alguma indicação de medicação ou efeito sobre o corpo.

Carreteiro (2001, p. 94) chama esse processo de “projeto-doença”, oferecido aos indivíduos para legitimar a cidadania através dos direitos sociais. Para ela, “o conjunto desse processo implica

dizer que tanto o sujeito como a Instituição de Seguridade Social estão colocando em ato um projeto de afiliação social. Não obstante, não se pode afirmar que o mesmo seja trabalhado pela pulsão de vida, mas sim por uma pulsão de subsistência”. O trabalhador precisa transformar seu sofrimento em doença física, sua tristeza em depressão e assim se filiar a uma identidade provisória que lhe dá acesso a direitos sociais e ao reconhecimento formal de sua condição de exclusão. Tal vinculação não se faz, como alertou a autora como opção ou como mobilização do que ela chama de pulsão de vida ou de forma politizada como exercício de cidadania, mas como saída possível para garantir alguma migalha do processo produtivo na forma de auxílio-acidente ou doença previdenciário.

Meu vivido mostra que é possível fazer contato com a medicina sem cair na armadilha do biopoder. Isso não é simples e espontâneo, bastando conhecer a teoria ou se afirmar trabalhador, assediado ou qualquer identidade. O biopoder é um projeto hegemônico onde todos reproduzimos em maior ou menor grau esse paradigma. A redenção no remédio, a busca de uma doença como identidade, a tentativa desesperada de afirmar-se doente para poder ficar fora do jogo competitivo, levam os sujeitos fragilizados a incorporar essa cultura de modo inquestionável, a ponto de fazer de um bom atendimento por parte de um médico algo como o encontro com uma celebridade. Analogamente, no deserto um copo de água significa a sobrevivência e a biopolítica faz isso, um deserto de humanidade onde qualquer gesto gentil é redentor. É importante que profissionais compreendam a dimensão social do trabalho e o lugar do sujeito que trabalha na trama institucional. Isso remete a necessidade de se criar estratégias de acolhimento aos trabalhadores na rede de atenção à saúde para que seu vivido e sua palavra tenham cidadania. Também é importante olhar para a formação ideológica dos profissionais da saúde, principalmente médicos, bem como olhar para o sofrimento daqueles profis-

sionais que não entram no jogo sedutor do biopoder, mas fazem da medicina uma legitimadora de exclusão.

### **O sofrimento ético-político e antropológico na perspectiva da teoria do self e da Gestalterapia**

‘Gestalt-terapia’ foi o nome escolhido por Fritz Perls, Laura Perls, Paul Goodman e outros colaboradores em 1951, nos Estados Unidos, para designar o conjunto de ideias e de práticas clínicas de natureza psicoterapêutica desenvolvidas pelo casal Perls a partir da década de 1940. A peculiaridade dessas ideias e dessas práticas consiste no fato de tentarem repensar a clínica psicanalítica freudiana e as subsequentes metapsicologias à luz de um estilo de intervenção que visasse, além da palavra e do afeto a ela associada, a motricidade em geral, os quais deveriam ser então pensados como ocorrências de campo; o que motivou a incorporação de reflexões surgidas no contexto da filosofia fenomenológica e de seus desdobramentos junto à Psicologia da Gestalt (MULLER-GRANZOTTO; MULLER-GRANZOTTO, 2012 apud BASSO, 2015).

Como afirmamos, a Gestalterapia restituiu essa categoria analítica ligada à psicologia social, trazendo-a para um campo de prática clínica, mais especificamente psicológica. Vemos nisso a importante lacuna que precisa ser preenchida para dar conta da compreensão mais fina, a descrição e a atuação no sentido de constituir um espaço físico e temporal para o acolhimento do diferente e estranho, inerentes a complexidade do fenômeno humano. Esse acolhimento se dá na relação intersubjetiva entre clínico (psicólogo, entre outros) e trabalhador, com foco na cidadania daquele excluído sem, no entanto, militar em um ou outro pólo da exclusão, mas sim constituindo (o Outro que acolhe) o porta-voz daquilo que, mesmo dentro do excluído e também daquele que exclui, aparece como figura emergente nas interações e que provoca estranhamento. Em uma palavra, aquilo que faz de cada um e de

cada momento um todo, estranho, mas significativo. O Outro que acolhe (psicólogo, assistente social, advogado ou profissional da saúde), em vez de demandar o sujeito, faz o mergulho no campo da exclusão e de dentro dele oferece seu corpo e voz para o excluído formular seu pedido.

Para esse projeto consideramos a importância do suporte de uma teoria da personalidade para dar conta da compreensão do sujeito que sofre e também do sujeito que agride, suas motivações, características, estrutura e, obviamente, o campo ou contexto de fundo.

A teoria do self, proposta por Perls, Hefferline e Goodman (1951) designa

a própria experiência de contato entre o atual e o inatual; experiência essa que enseja o desencadeamento de uma série de estruturas fenomenológicas, às quais Goodman denominou de funções de contato. São elas as funções id, função de ego (ou de ato) e função personalidade. A função id diz respeito aos hábitos motores e linguageiros formados no passado e que retornam, na atualidade, como excitação, como orientação afetiva para as novas ações. A função de ego é a ação mesma, desempenhada por nosso corpo atual, de ajustamento criador do passado junto às possibilidades de futuro abertas pela atualidade material do meio em que estamos inseridos. A função personalidade é a representação verbal das criações estabelecidas pela função de ego e que assim restam não apenas como hábito (função id), mas como conteúdo psíquico, como representação imaginária das experiências de contato anteriores (INSTITUTO GRANZOTTO, 2015).

No assédio moral no trabalho é a função personalidade que fica comprometida, não excluindo possibilidades de que, na exacerbação e prolongamento do sofrimento, as demais funções sejam afetadas, como no caso da função Id, ocasionando a depressão patológica ou outros danos.

Em minha experiência, o sentimento de vazio pela perda do lugar social que estava em franco desenvolvimento foi evidente.

Enquanto havia um posto de trabalho e enquanto houve uma promessa, minha capacidade de fazer trocas e estabelecer negociações ainda me mantinha estável, apesar do desgaste oriundo da gestão perversa.

A capacidade de contatar é que os teóricos dessa abordagem enfatizam, constituindo o contato em três partes: as preocupações ou necessidades atuais (fisiológicas e languageiras), os excitamentos (ou aquilo que retorna dos hábitos assimilados) e as soluções vindouras (que incluem o outro na consecução dos nossos desejos). A qualidade do contato está na capacidade de criar o fluxo de contato (awareness) ou nas condições ambientais ou do campo para que o contato se suceda. No caso do assédio moral, o malogro da representação social ou personalidade é uma falência do contato que leva ao sofrimento e inibe a solução vindoura.

### **Gestalterapia como clínica e ética de acolhimento**

O clinamen aparece, então, como a introdução do arbítrio e do imponderável num jogo de forças estritamente mecânico. Clinamen é o que vem romper, no plano da física, com a ideia de pura necessidade, estendendo o direito de cidadania à contingência. (...) com a noção de clinamen, o epicurismo designa a espontaneidade que habita os diversos estratos de combinação atômica que constituem a existência, desde as ligações físicas mais simples às condutas humanas mais complexas (MULLER-GRANZOTTO; MULLER-GRANZOTTO, 2007).

Para essa abordagem, na qual “*o clínico é aquele que cuida da autonomia dos sujeitos*”, diferentemente de operar sobre as causas do sofrimento, como seria de esperar de outras profissões e principalmente do suporte social do sujeito que sofre (sindicatos, justiça, etc.), na Gestalterapia, o clínico, aqui entendido como o psicólogo ou analista que está junto ao sujeito na prática do *clinâmen*, ocupa-se exclusivamente do pedido feito pelo sujeito que

sofre para além de qualquer demanda social e expectativa sobre ele que, muito mais do que ajudá-lo, pode levá-lo ao aumento de sua carga e aflição. Estamos, assim, diante de uma específica prática clínica: a construção da implicação no campo do sofrimento ético-político e antropológico e sua participação (do clínico) como advogado da autonomia dos sujeitos desprovidos da representação social ou da capacidade de ação. Talvez seja essa a maior contribuição da GT (gestalt-terapia) para uma abordagem no campo do trabalho: o clínico implica-se no pedido de ajuda direta do sujeito que trabalha e que, na situação em cena, sofre. Diferentemente do que se pode pensar do psicólogo, ou outro profissional ao qual o trabalhador em sofrimento procure como sendo defensor do trabalhador idealizado, alienando-se, dessa forma, a um Outro que não o sujeito que sofre (um Sindicato, Juiz ou Promotor Público).

O mesmo acontece com a organização/empresa que demanda por solução e espera do profissional de saúde o mascaramento dos conflitos, o apaziguamento das diferenças e a culpabilização do trabalhador que não está grato pelo bom salário ou pela oportunidade de emprego.

Lembram os autores que, na mesma posição de Foucault, “não cabe ao intelectual – e (...) ao clínico gestáltico – a representação dos excluídos. Não se trata de falar em nome dos excluídos e assumir a posição de porta-voz na luta por direitos. (...) os clínicos deveriam poder ocupar-se daqueles que, por conta do sofrimento, não conseguem sequer formular seus desejos de enfrentamento político ao outro capitalista (MULLER-GRANZOTTO; MULLER-GRANZOTTO, 2012, p. 386).

Não há, portanto, um sofrimento a priori, assim como simulações (evitações, neurose) da mesma forma. Essas são idealizações do campo das representações sociais que, por mais interessantes ao profissional analista na compreensão prévia do campo, como um cientista social, não reduzem o que se constitui com a implicação ou engajamento no campo trabalho, onde o encontro

com o sujeito trabalhador, gestor, ou mesmo o porteiro, a faxineira, etc, vai caso a caso desvelar hábitos que formam o campo mais amplo onde está inserido esse ou aquele trabalhador e os coletivos de trabalhadores.

A contribuição dessa ciência na busca de autonomia dos sujeitos está em incluí-los no teatro da vida sem excluir os determinantes sociais: o poder, o Outro e as Instituições. A ética de acolhimento possibilita acolher o que é estranho na troca entre os seres, o que se figura, se revela a despeito dos desejos declarados e das fantasias de homeostase e saúde. Assim, podemos dar lugar até mesmo para o singular comportamento do sujeito agressor quando, ao assumir o nome do Outro institucional/capitalista, provoca no campo (a seus semelhantes) a desorganização desumanizadora e destrói a lei do outro em nome de seu narcisismo e fantasias de poder ou razão. Ao olhar para as consequências dos atos, podemos ter uma possibilidade de incluir o agressor num projeto maior de transformação social, muito além da simples eliminação do sujeito agressor num círculo vicioso e ininterrupto de males. A ética é o fundo, a clínica é a ferramenta pela qual o discurso do outro é desviado da fantasia manipulatória de poder para o real e suas consequências nos semelhantes. É preciso humanizar as relações de trabalho, olhando também para os sujeitos que se identificam com o lugar da opressão.

### Considerações finais

Em seu livro – *“O que resta de Auschwitz”*, Giorgio Agambem (2008) questiona os limites da ética vigente, aquela do dever ser para compreender o fenômeno dos campos de concentração. Um fenômeno tão absurdo, onde o biopoder tomou sua máxima potência e que tanto a vida quanto a morte perderam totalmente seu valor. Quando li esse livro também me ocorreu um sentimento

de perplexidade e percepção da similaridade desse absurdo com o mundo do trabalho. Outro livro que caiu em minhas mãos nesse período de reflexão foi *“Eichmann em Jerusalém”*, de Hannah Arendt, cujo ponto mais próximo do interesse no debate sobre o assédio moral é o subtítulo do livro: *“um relato sobre a banalização do mal”*. Uma das figuras que ilustra esse ponto é o próprio Eichmann, o funcionário mediano, tão proclamado como monstro perverso, que ajudou a movimentar uma máquina de morte apenas com a convicção do dever e o desejo de agradar aos superiores.

Esses correlatos: o agressor na figura do funcionário medíocre e ambicioso e a desvalorização total da vida e da morte, aliadas a percepção de vida nua ligada ao trabalho moderno, dão, para mim, pistas de compreender o assédio moral como uma falência ética da modernidade. Por isso a necessidade de repensar a ética para além do dever ser e recolocar os valores nos lugares não subordinados à moral da produção e do zelo pela ordem. É imprescindível reaprender a valorizar àquilo que tem valor, o que gera e conserva a vida. Restituir o tempo da contemplação e do pensamento para que a depressão não tome o lugar da criação e a adicção não tome o lugar da dicção.

Para isso é preciso romper também com os paradigmas da ciência moderna mecânica e positivista que, infelizmente, tomam conta dos espaços nas universidades e outros tantos lugares antes dedicados ao tempo do pensamento. Para compreender o fenômeno do sofrimento no âmbito do trabalho e não de reverenciar a figura do gerente todo poderoso, é preciso entrar dentro do fenômeno humano, aproximando a lente e abrindo vias de abordar o afeto, como sintetiza essa frase de Muller-Granzotto acerca de Foucault: “Trata-se da sensação vertiginosa de um olhar que parte do fundo da exclusão e vê do avesso os parâmetros tidos como intocáveis de nossa existência individual e coletiva, colocando a

necessidade de repensá-los” (MULLER-GRANZOTTO; MULLER-GRANZOTTO, 2012).

O fenômeno do assédio moral é uma das particularidades, uma das mais cruas, da falência do projeto de reificação do trabalho, mas o que vivenciei e que os autores denunciam é que a grande massa de trabalhadores não chega a formular seu pedido de ajuda, fica amarrada ao patrão por uma conta que nunca pode ser paga, como escravos modernos. Assim como os sobreviventes dos campos de concentração, os trabalhadores que em seu discurso anunciam e denunciam o assédio são aqueles que, com seu gesto, já se distanciam da condição de Homo sacer. As reais testemunhas não têm voz, pois continuam a trabalhar e a reproduzir sua condição de vida nua.

Mas não haverá saída ou algum horizonte? Na denúncia há um anúncio: de que há humanidade possível no mundo moderno no momento em que há crise, em que pessoas ficam doentes ou que denunciam suas condições. Mesmo no mutismo das vítimas há muitos gestos que não são cooptados pelo capital e que nutrem espaços de criação. Para alimentar esses espaços é preciso se aproximar do sujeito que trabalha num contexto em que sua condição não seja determinada pela opressão.

A teoria do *self*, como teoria da personalidade e a Gestalterapia como ética de acolhimento, clínica de escuta e implicação no campo, podem contribuir muito para emprestar voz e corpo aos sujeitos que precisam elaborar seus pedidos de ajuda. Considero oportuno que tal ciência ligada à psicologia saia do confinamento do consultório para atuar conjuntamente com outras disciplinas e ajudar a iluminar o fenômeno humano e o campo do trabalho para além do domínio do direito e da economia. Dessa forma, poderemos ajudar esses sujeitos a olharem para seus trabalhos e suas vidas, e compreenderem a dimensão humana destes, mesmo que as tarefas prescritas não contemplem ou que as instituições não

valorizem. Na mesma perspectiva, ajudar àqueles identificados como opressor ou como a perversão a olhar para os efeitos de seus atos nas vidas dos demais e se responsabilizarem por suas ações, não apenas justificando-as. Já é mais do que hora de aprendermos com a lição que os campos de concentração e figuras como o burocrata Eichmann nos ensinam há tanto tempo sobre não haver instituição maior do que a vida, e que a dignidade humana e das demais espécies é um legado fundamental de nossa cultura.

### Referências bibliográficas

AGAMBEN, Giorgio. **O que resta de Auschwitz**: o arquivo e a testemunha (homo sacer III). São Paulo: Boitempo, 2008.

ARENDT, H. **Eichmann em Jerusalém**: um relato sobre a banalidade do mal. São Paulo: Companhia das Letras, 1999.

BAREMBLIT, G. **Compêndio de análise institucional e outras correntes: teoria e prática**. Belo Horizonte: Instituto Felix Guattari, 2002.

BARRETO, Margarida Maria Silveira. **Violência, saúde e trabalho**: uma jornada de humilhações. São Paulo: EDUC, 2003.

BASSO, Fabrício. **Gestalt-terapia**. Disponível em: <[http://www.fabricao.com.br/?page\\_id=33](http://www.fabricao.com.br/?page_id=33)>. Acesso em: 3 ago. 2015.

CANGUILHEN, G. **O normal e o patológico**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1971.

CARRETEIRO, T. C. **A doença como projeto**: Uma contribuição à análise de formas de afiliações e desafiliações sociais. In: SAWAIA, B. B. (Org.). *As artimanhas da exclusão social*. Petrópolis: Vozes, 2001.

CLOT, Y. **Trabalho e poder de agir**. Belo Horizonte: Fabrefactum editora, 2010.

## Características e intervenções

DANIELLOU, F. Les TMS, symptôme d'une pathologie organisationnelle. **BTSNewsletter**, n. 11/12, p. 34-37, 1999.

DEJOURS, Christophe. **A banalização da injustiça social**. Rio de Janeiro: FGV, 2000.

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

GAULEJAC, V. **Gestão como doença social**: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social. Aparecida-SP: Ed. Ideias e Letras, 2007.

HIRIGOYEN, Marie-France. **Mal-estar no trabalho**: redefinindo o assédio moral. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2005.

INSTITUTO GRANZOTTO. **A Teoria do Self**. Disponível em: <[http://www.mullergranzotto.com.br/site/texto\\_gestal.php?cd=5](http://www.mullergranzotto.com.br/site/texto_gestal.php?cd=5)>. Acesso em: 3 ago. 2015.

JACKSON, J. M. Desenho do trabalho e patologia organizacional: um estudo de caso no serviço público. **Revista Produção**, v. 14, n. 3. p. 58-66, set./dez. 2004.

MERLEAU-PONTY, M. M. **Fenomenologia da Percepção**. São Paulo: Martins Fontes, 2000.

MINAYO-GOMEZ, C.; THEDIM-COSTA, S. M. F. A construção do campo da saúde do trabalhador: percurso e dilemas. **Cadernos de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 13, p. 21-32, 1997.

MULLER-GRANZOTTO, M. J.; MULLER-GRANZOTTO, R. L. **Fenomenologia e Gestalt-terapia**. São Paulo: Summus, 2007

MULLER-GRANZOTTO, M. J.; MULLER-GRANZOTTO, R. L. **Psicose e Sofrimento**. São Paulo: Summus, 2012.

RUIZ, C. B. O trabalho e a biopolítica na perspectiva de Hannah Arendt. **Revista do Instituto Humanista Unisinos**, ano XII, 2012. Disponível em: <[http://www.ihuonline.unisinos.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=4457&secao=393](http://www.ihuonline.unisinos.br/index.php?option=com_content&view=article&id=4457&secao=393)>. Acesso em: 30 ago. 2014.

SATO, L. **Psicologia crítica do trabalho na sociedade contemporânea**. Brasília: CFP, 2010.

SAWAIA, B. B. (Org.). **As artimanhas da exclusão: análise psicossocial e ética da desigualdade social**. Petrópolis: Ed. Vozes, 2001.

Parte 4

## **Considerações finais**



## Capítulo 10

# Considerações finais

*Suzana da Rosa Tolfo*

*Renato Tochetto de Oliveira*

Este livro abordou o assédio moral no trabalho e possibilidades de prevenção e intervenção para coibir práticas nefastas a ele associadas. Os coordenadores da obra partem do pressuposto de tratar-se de um tipo de violência predominantemente psicológica que pode ser considerada tão antiga quanto o trabalho. Apesar disso, foi somente nas últimas décadas do século 20 que foi identificada formalmente e se tornou objeto de estudos científicos e de diagnóstico, prevenção e intervenção em organizações. Foi na Suécia, em 1996, que o psicólogo alemão Heinz Leymann elaborou o primeiro estudo sobre o tema no qual constatou um conjunto de ações que caracterizavam comportamento violento em situações de trabalho de diferentes categorias profissionais, e denominou tal fenômeno de “psicoterror”. Posteriormente, a psiquiatra, psicanalista e psicoterapeuta familiar francesa Marie-France Hirigoyen lançou o livro *Assédio moral: a violência perversa no cotidiano*, com base nas suas experiências clínicas, que cunhou o termo como

adotado em língua portuguesa e se tornou referência nos estudos sobre o assédio moral no trabalho.

Em seus estudos Hirigoyen (2002a, 2002b) verificou situações de trabalho caracterizadas por condutas abusivas nos relacionamentos interpessoais e que têm consequências para a saúde física e mental do trabalhador, para a organização e para a sociedade. Identificadas predominantemente nos relacionamentos interpessoais, a violência do(s) assediador(es) pode ser expressa em agressões físicas até as formas mais sutis e perversas com vistas a aniquilar o outro, por meio de práticas que caracterizam a ocorrência do assédio moral. A autora sistematizou quatro categorias de comportamentos negativos dos assediadores, quais sejam:

■ **Deterioração proposital das condições de trabalho** – retirar da vítima a autonomia; omitir informações úteis para a realização de tarefas; contestar sistematicamente as decisões da vítima; criticar seu trabalho de forma injusta ou demasiada; privar o trabalhador de acessar instrumentos de trabalho, como, por exemplo, computador; retirar o trabalho que lhe era atribuído e dar permanentemente novas tarefas; dar tarefas inferiores ou superiores às suas competências; pressionar a vítima para não exigir seus direitos; impedir ou dificultar acesso à promoção; provocar danos no local de trabalho; desconsiderar recomendações médicas; induzir a vítima ao erro.

■ **Isolamento e recusa de comunicação** – interromper frequentemente a vítima; não conversar com a vítima; comunicar-se unicamente por escrito; recusar contato; isolar a vítima do restante do grupo; ignorar sua presença, e se dirigir apenas aos outros; proibir que colegas falem com a vítima e vice-versa; recusa da direção em falar sobre o que está ocorrendo.

■ **Atentado contra a dignidade** – utilizar insinuações desdenhosas; fazer gestos de desprezo para a vítima, com olhares, levantar de ombros e risos; desacreditar a vítima diante dos demais; espalhar rumores a respeito da honra da vítima; atribuir

## Características e intervenções

problemas de ordem psicológica; zombar de características ou deficiências físicas; criticar sobre sua vida particular; zombar de suas origens, nacionalidade, crenças religiosas ou convicções políticas; atribuir tarefas humilhantes.

■ **Violência verbal, física ou sexual** – ameaçar ou agredir fisicamente a vítima; comunicar aos gritos; invadir sua intimidade, com a escuta de ligações telefônicas, leitura de e-mails, comunicações internas; seguir e espionar a vítima; danificar pertences do assediado; assediar ou agredir sexualmente a vítima por gestos ou propostas; desconsiderar os problemas de saúde da vítima.

Conforme se verifica, as condutas de humilhação e desqualificação dos assediados normalmente começam de forma lenta e gradual, como uma forma de violência invisível, e à medida que o assediador não consegue alcançar seu intento tende a aumentar o gradiente de violência explícita, chegando às formas manifestas de violência física. As características subjetivas do fenômeno, o uso de estratégias muitas vezes sutis e o desnível de poder do assediador fazem com que o assediado geralmente não consiga entender o que acontece, pois, o conflito não é manifesto.

Freitas, Heloani e Barreto (2008) corroboram com Hirigoyen (2005) de que a deterioração proposital das condições de trabalho, o isolamento e a recusa de comunicação, o atentado contra a dignidade e a violência verbal, física e sexual são as principais formas de ocorrência do assédio moral no trabalho. A desestabilização emocional do assediado resulta em desgaste mental e normalmente causa prejuízos à saúde mental e física do trabalhador, marginalizando-o, progressivamente, do processo produtivo e da organização do trabalho (ALKIMIN, 2005). Caieta (2003) também considera que o assédio moral deteriora o meio ambiente de trabalho, com repercussão na produtividade e na ocorrência de acidentes.

O assédio implica na constante desqualificação da vítima e tem como consequência sua fragilização, como estratégia para torná-la inerte em relação ao poder; o que a caracteriza como um fenômeno disciplinar (HELOANI, 2005). O principal critério para caracterizar a ocorrência do fenômeno é a frequência com que são manifestos os comportamentos de assédio, com situações de humilhação, ofensas, ameaças repetidas longitudinalmente. O critério estatístico convencional é de que a frequência seja de ao menos uma vez por semana, com duração de pelo menos seis meses (GONZÁLEZ DE RIVERA; RODRIGUÈZ-ABUÏN, 2003). O critério de Leymann para a duração e frequência das situações hostis é devido à frequente utilização deste tempo mínimo na avaliação de vários distúrbios psiquiátricos (EINARSEN et al, 2003), ou seja, o período que, persistindo, tende a levar o assediado a adoecer psicologicamente.

Outros elementos fundamentais para a caracterização do assédio moral, além da frequência e duração, são a direcionalidade e a intencionalidade. O aspecto da direcionalidade consiste na escolha de um alvo em específico ou um grupo, conforme exposto por Leymann (1990, 1996) e Einarsen et al (2005). Pressupõe as diferentes direções de onde advém a violência. Na literatura predominam situações de assédio no sentido vertical descendente, imputadas pelas chefias, associado ao poder e seus abusos (BARRETO, 2000). Situações em que os gestores adotam exposição pública, sujeição a vexames, desrespeito, sanções injustificadas, dentre outras, caracterizam formas predominantes de assédio. O nível ocupado na hierarquia ou sociocultural do agressor e do agredido e os meios de assediar moralmente podem ser determinantes para o grau de sofisticação do assédio. As situações de insegurança em relação ao emprego tendem a intensificar situações de abuso de poder, muitas vezes com a conivência dos gestores da empresa,

até mesmo como estratégia para gerar resultados por meio do medo e da violência psicológica.

Na direção vertical ascendente o superior é submetido ao assédio pelo(s) subordinado(s). Para Freitas (2001), esses casos mais raros ocorrem com profissionais que não têm seus métodos aceitos pelos outros, em situações de ascensão de colega antigo sem consulta aos demais e expatriados para trabalhar no exterior e com dificuldades de se adaptar ao novo ambiente. Tolfo (2011) inclui casos em que o chefe vem de outro setor ou organização e limita a ascensão interna; ou adota posturas consultivas, com pouco uso do comando e do controle tradicional. Há ainda o assédio contra ocupantes de cargos de confiança em organizações públicas. O assédio horizontal ocorre quando um colega desqualifica o outro e resulta da tendência dos grupos em nivelar todos e rejeitar as diferenças, como as de gênero, etnia, deficiências e raciais. Finalmente, quando a direção é mista as ocorrências vêm tanto de chefias quanto de colegas, o que faz com que o indivíduo se sinta completamente sozinho pela ausência de suporte social no trabalho. Quanto à intencionalidade, trata-se de um dos aspectos muito discutidos entre os pesquisadores, de modo que autores como Einarsen et al (2003, 2005) considere que o assediador pode agir movido pelo inconsciente, e não deseja fazer o mal ao assediado. Em contrapartida, há autores que defendem o caráter consciente, pois ao persistirem os ataques não é possível alegar “desconhecimento” (HELOANI, 2005).

Os motivos que levam o agressor a assediar moralmente, para Hirigoyen (2005), incluem sentimentos inconfessáveis, tais quais a recusa de diferenças, a inveja, o ciúme, a rivalidade, o medo (autoproteção), o não-falado. Heloani (2004) afirma que a perversidade do assediador – destacadamente a frieza e a racionalidade – alia-se às práticas organizacionais e ignora valores éticos essenciais. Assim, muitas vezes, os assediadores alcançam um

elevado grau de eficiência no trabalho com ações de arrogância e desdém para com seus subordinados (CORRÊA; CARRIERI, 2007).

Em síntese, o assédio moral é representativo do abuso de poder de forma repetida e sistematizada (AGUIAR e CASTRO, 2003; BARRETO, 2003; HIRIGOYEN, 2002; FREITAS, 2001), e embora os fatos isolados possam não parecer violências, o conjunto acumulado dos pequenos traumas é que gera a agressão (HIRIGOYEN, 2002).

O texto sobre “Ocorrências de assédio moral no trabalho: estratégias utilizadas por chefias” procurou identificar práticas de assédio moral decorrentes da direcionalidade mais comum do assédio: o vertical descendente. As autoras constataram que as estratégias de assédio moral identificadas com maior frequência pelos trabalhadores foram relacionadas às condições de trabalho, característica do assédio moral descendente (Hirigoyen, 2002). Entre as respostas com alta frequência estão as exigências feitas pelos superiores – por exemplo, em relação à realização de horas extras e controle rígido de horário. A partir deste dado foi confirmada a importância de apresentar uma lista com as estratégias de assédio moral aos trabalhadores para que identifiquem quais situações eles vivenciam no ambiente de trabalho. Isso porque um grande número de trabalhadores desconhece o que constitui o assédio moral no trabalho, conforme observado em pesquisa anterior (Invitti, Relatório Pibic 2007/2008).

Em “Manipulação da subjetividade e trabalhadores *transformers*” os autores partem da assertiva de que a manipulação da classe trabalhadora pela classe dominante é um fato inegável e com certeza implica um esforço na manipulação da subjetividade dos que vivem do trabalho. Nesse “novo” paradigma de desenvolvimento da produção pós-fordista, da produção flexível, a expropriação da capacidade intelectual e emocional do trabalhador é tão importante quanto o foi o domínio sobre sua capacidade

física no paradigma que o antecedeu. Os princípios do pós-fordismo são fundamentalmente os mesmos da lógica taylorista-fordista-fayolista – nada emancipadores. Portanto, não parece razoável aos autores ver nesta forma de se organizar o trabalho e a mente das pessoas um indulto à alienação, ao estranhamento e mesmo ao adoecimento daqueles que trabalham para sobreviver (HELOANI, 2003, p. 175).

A abordagem explicitada no texto “Direitos humanos e assédio moral” afirma a dignidade humana como o fim material dos direitos humanos. A prática de assédio moral fundamenta a violação de direitos humanos e o princípio da dignidade humana. O combate às práticas do assédio moral contribui para efetivar as garantias dos(as) trabalhadores(as), no se que refere ao direito à vida digna, direito à saúde, direito a um ambiente de trabalho seguro e das liberdades fundamentais.

O capítulo “A cultura e a ética organizacional frente ao assédio moral no trabalho” afirma a economicidade da cultura da ética nas organizações, consubstanciada em um manual ou código de conduta ético. As autoras defendem que sua disseminação exige alta dose de dedicação, cuidado e persistência e é uma questão de estratégia e nunca uma questão de moda ou utopia. Souza (2009, p. 135) é citado por afirmar a importância de formalizar a construção de um espaço de trabalho agradável onde os trabalhadores possam viver identificados com sua atividade, seguros, felizes e saudáveis.

O texto “Proposta de um modelo de ciclo básico do assédio moral no trabalho, sua sustentação teórica e uma breve descrição da atuação da Superintendência Regional do Trabalho em Santa Catarina” descreve um modelo de ciclo básico do assédio moral no trabalho, que visa consubstanciar ações de intervenção e promoção da prevenção basicamente pela atuação nas bases sociais que sustentam o assédio moral no trabalho. Demonstra como a

atuação nas normas de grupo e cultura empresariais pode ser efetiva na condução de práticas que permitam lidar de forma eficaz com o problema. Está salientado que, devido às restrições legais, a SRTE, em sua intervenção num primeiro momento, tenta uma negociação com os prepostos da empresa acusada para que esta estructure um modelo de gestão das questões relacionadas ao assédio moral no trabalho. Partindo de uma visão de resolução de conflitos, busca que a própria empresa construa uma solução por meio de uma mediação interna; então, a SRTE contata o denunciante para confirmar se a solução atendeu ambas as partes. Caso a solução não se concretize de acordo com o negociado, há ainda uma tentativa de mediação conjunta com a interferência da SRTE; se mesmo assim persistir o impasse, o processo é enviado ao Ministério Público do Trabalho para que tome as providências que lhe compete.

Neste caso, quando as empresas adotam o termo de prevenção e intervenção quanto ao assédio moral no trabalho, comprometendo-se a adotar uma política categórica de repúdio ao fenômeno, a explicitação das estratégias mais comuns utilizadas pelos assediadores ao conjunto de trabalhadores, a formação das chefias quanto aos procedimentos de negociação, a adoção de medidas disciplinares e adoção de modelos de apresentação e tratamento de denúncias de forma sigilosa e segura, garante-se o aumento da probabilidade de um ambiente psicológico mais seguro e saudável.

O texto “Aprendizados positivos por meio do enfrentamento ao assédio moral no trabalho: mito ou realidade?” provoca o leitor a pensar em questões como as possibilidades de desenvolver aprendizados positivos mesmo em condições materiais e psicossociais precárias à existência humana no trabalho. Provoca a responder sobre como lidar para preservar a dignidade, a saúde física e psíquica em situações caracterizadas como aviltantes ao desenvolvimento humano. Continua problematizando se os

modos de lidar com situações consideradas estressoras e degradantes ao equilíbrio físico e psíquico dos seres humanos são semelhantes entre eles. As provocações endereçam para suposições a respeito da importância conferida e existente nos fatores contextuais, físicos e psíquicos, e naqueles pertinentes aos recursos psicológicos, que, por sua vez, são intrínsecos, adquiridos e também inerentes aos seres humanos ao longo de sua existência por meio de múltiplas interações, genéticas (herdadas) e contextuais.

“Assédio moral no trabalho: identificando possibilidades de intervenção” relata resultados de pesquisa documental na qual identificaram na literatura como citações mais frequentes para o diagnóstico do assédio: avaliar os riscos psicossociais, refletir sobre a forma de organização de trabalho e seus métodos de gestão de pessoal, refletir acerca das práticas organizacionais e da cultura organizacional, averiguando possibilidades de mudanças, e realizar pesquisas com os funcionários. Como formas de prevenção estão mais frequentemente: promover mudanças na cultura organizacional, educar e capacitar gerentes, pessoas-chave e líderes, criar um código de conduta com normas de conduta, promover práticas que estimulem o respeito, a colaboração e a integração entre os funcionários, conscientizar e disseminar informações sobre assédio, educar e capacitar os funcionários, desenvolver a comunicação interna e o diálogo, grupos de debate e espaços de escuta. As proposições de intervenção mais frequentemente citadas foram: criar espaço de confiança na empresa para que o trabalhador possa expressar suas queixas, estabelecer um mediador da empresa, aplicar medidas disciplinares e/ou sanções aos agressores e empregadores, identificar e avaliar a situação de assédio moral, buscando intervir de forma contextualizada, proteger judicialmente a vítima, minimizar as consequências para a vítima (fornecer apoio psicológico, definir estratégia terapêutica, práticas alternativas, conscientização grupal), formar uma equipe para

lidar com o assédio de maneira coordenada e multidisciplinar, demonstrar à organização a complexidade do fenômeno e as perdas envolvidas, coibir comportamentos inadequados que conduzam ao assédio, ter procedimentos especiais para casos em que os envolvidos são de diferentes níveis hierárquicos e tornar visíveis as situações de assédio moral por parte dos trabalhadores.

O capítulo intitulado “Práticas extensionistas de prevenção e combate ao assédio moral no trabalho: da informação à ação” relata ações de prevenção e combate ao assédio moral no trabalho de um grupo de docentes e profissionais do Departamento de Psicologia e de Administração da UFSC e do Ministério do Trabalho e do Emprego/SC para combater a falta de compreensão sobre o tema. Em 2010 os mesmos desenvolveram um projeto de extensão com o objetivo de promover ações preventivas e de combate ao assédio moral junto a instituições, empresários, trabalhadores e membros da sociedade civil, de modo a promover a saúde do trabalhador. As principais e mais representativas ações desenvolvidas foram o desenvolvimento de uma cartilha sobre o assédio moral, a realização do II Seminário Catarinense de Prevenção ao Assédio Moral no Trabalho e a criação de um grupo de apoio psicológico às vítimas desta violência. As atividades tiveram continuidade desde então, e como resultado das ações desenvolvidas mais significativas estão a propagação do conhecimento sobre o que é o assédio e quais são as suas principais características, além da necessidade de apoio para o desenvolvimento de estratégias de enfrentamento ao problema.

Finalmente, em “Assédio moral, trabalho e sofrimento – um olhar ético” o autor apresenta um testemunho sobre sua vivência de assédio moral no trabalho. O relato de implicação ou de experiência se inicia localizando o contexto do assédio e tem sequência com a apresentação em cinco atos. O Primeiro Ato é nomeado como “*O pedido de socorro – reconhecer-se como trabalhador*

implicado em meio à violência no trabalho”. O Segundo Ato apresenta o início de uma estratégia. No Terceiro Ato está a descrição da estratégia em movimento, afastar-se. O Quarto Ato é fora da zona de pressão, e, finalmente, o Quinto Ato descreve o retorno ao trabalho. O relato do sujeito reitera a força psicológica da violência impetrada.

Pensar o que fazer contra o assédio moral no trabalho é premente e exige a atuação de profissionais de diferentes formações: chega de assédio!

Ressalta-se que os acometimentos de males psicológicos decorrentes do trabalho já são a segunda causa de afastamento do trabalho, como apresentados nos dados do INSS. São notórios os problemas enfrentados na linha de frente dos operadores do direito em tentar garantir a saúde dos trabalhadores diante deste fenômeno.

Dito isso, destaca-se:

- 1.** Os danos causados ao patrimônio do trabalhador devido à redução da capacidade de trabalho e assim de rendimentos, a degeneração da imagem profissional e a conseqüente dificuldade de colocação no mercado trabalho ou promoção, e nos casos extremos da invalidez de executar suas atividades profissionais.
- 2.** Os detrimientos às relações interpessoais, devido à depressão, estresse crônico, crises de ansiedade, angústia, síndrome do pânico, estresse pós-traumático, por exemplo, levando ao isolamento e ostracismo social.
- 3.** Os prejuízos inerentes à atividade empresarial como redução de capacidade de trabalho da vítima e testemunhas, queda na produtividade a médio e longo prazo, diminuição de qualidade de produtos e serviços, adoecimento profissional, incremento nos acidentes de trabalho, sabotagens, aumento de rotatividade de mão de obra, sentimento de desobrigação diante dos

objetivos e sucesso da empresa, aumento de custos por rescisões contratuais, seleção e treinamento, e ainda pesadas reparações em ações judiciais e enfraquecimento na reputação e marca da empresa ante seus consumidores.

**4.** O aumento de gastos públicos direcionados a políticas de redução do desemprego e proteção do trabalhador, e a tratamentos das patologias dos trabalhadores assediados que se caracterizam por serem caras, difíceis e demoradas.

Sua interdisciplinaridade indiscutível às vezes adquire características improváveis. Como exemplo pode ser citado o caso de uma indústria de móveis onde as más condições de operação de uma máquina de usinagem levaram o operador a boicotar seu colega com possibilidades de operação mais adequadas. Um procedimento de consultoria evidenciou a injustiça e a possibilidade de adoção de um sistema de manutenção produtiva total, demonstrando que aspectos específicos de engenharia amenizaram os conflitos e suas nefastas consequências psicológicas, incluindo o assédio moral no trabalho.

Aspectos ligados à administração têm um caráter importante. Para exemplificar, cita-se uma situação real analisada pelos autores em que as chefias degeneraram o ambiente laboral, permitindo o surgimento do assédio moral no trabalho. Num primeiro momento, a gerência designada pela empresa adotou um estilo de liderança do tipo permissivo em que abdicava de atuar, deixando seus subordinados completamente livres para agir da maneira que julgassem melhor. Tal atuação motivou a intimidação de alguns trabalhadores por parte de outros que visualizaram a possibilidade de obter vantagens diante da libertinagem existente no local.

Inevitavelmente o estabelecimento em questão obteve resultados ruins tanto em vendas quanto em desempenho de sua força de trabalho, e diante deste quadro econômico a empresa decidiu substituir a gerente por outra, que foi orientada a exercer um

controle rígido e exigente, resultando em uma liderança autoritária que se caracterizou como um assédio moral exercido pelo preposto da empresa.

Percebe-se nesses casos a necessidade de informação e formação das pessoas envolvidas para atentar sobre os aspectos psicossociais que envolvem o ambiente de trabalho, promovendo a segurança psicológica nas empresas para que obtenham um desempenho adequado tanto para a qualidade de vida no trabalho quanto para o resultado contábil.

Assim, políticas firmes de combate ao assédio moral no trabalho, surveys para seu monitoramento e ações de intervenção como descritos neste volume podem ser um caminho muito útil para garantir a prevenção, o tratamento e a supressão deste fenômeno que tanto tem gerado custos aos trabalhadores, empresas e serviços públicos em nosso país.

Políticas públicas de fortalecimento dos meios normativos de fiscalização dos locais de trabalho pelo Ministério do Trabalho e Emprego, notadamente no que concerne à obrigação de promover um plano de prevenção, seus mecanismos de monitoramento e eliminação dos riscos psicossociais intimamente relacionados ao assédio moral no trabalho e ao adoecimento do trabalhador, podem ser uma importante via de proteção ao trabalhador.

Este volume discute esses aspectos com o intuito de colaborar com esta discussão e subsidiar ações que possam melhorar a qualidade de vida de nossos trabalhadores e eliminar custos nas organizações privadas e para a sociedade.

## Bibliografia

- AGUIAR, A. L.; CASTRO, R. Assédio moral nas organizações da Bahia. **Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**, 27, 2003. Atibaia. Anais. Anpad.
- ALKIMIN, M.A. Assédio Moral na Relação de Trabalho. 2005.
- BARRETO, M. M. S. Assédio moral no trabalho: chega de humilhações. **Revista Dignidade**. Recuperado em 30 de maio de 2008, de <http://www.assediomoral.org/site/assedio/amconceito.phd>
- CAIXETA, S. O assédio moral nas relações de trabalho. B. Cient. ESMPU, Brasília, a. II, n.6, p. 91-98, jan./mar. 2003. [Chttp://www3.esmpu.gov.br/linha-editorial/boletim-cientifico/boletim6.pdf#page=91](http://www3.esmpu.gov.br/linha-editorial/boletim-cientifico/boletim6.pdf#page=91) Acesso em 15 maio 2007.
- CORRÊA, A. M. H.; CARRIERI, A. P. Percurso semântico do assédio moral no percurso de mulheres gerentes. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo. 7(1), p. 22-32, 2007.
- EINARSEN, S. **The nature causes and consequences of bullying at work: the norwegian experience**. Pistes, 7(3), 2005.
- FREITAS, M. E. Assédio moral e assédio sexual: faces do poder perverso nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**. 41(2), p. 8-19, 2001.
- GONZÁLEZ DE RIVERA, J. L.; RODRIGUÈZ-ABUÏN, M. **Cuestionario de estrategias de acoso psicológico**: el LIPT-60 (Leymann Inventory of Psychological Terrorization) em versión española. Psiquis, v. 24, n. 2, p. 59-69, 2003.
- HELOANI, J. R. M. & Capitão. **Assédio moral: um ensaio sobre a expropriação da dignidade no trabalho**. RAE eletrônica, 3(1), p. 1-8, 2004.

HELOANI, J. R. M. & Capitão. **Violência invisível**. RAE Executivo, 2(3), p. 56-61, 2003.

HIRIGOYEN, M. F. **Assédio moral: a violência perversa no cotidiano**. 4. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002a/b.

HIRIGOYEN, M. F. **Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral**. Rio de Janeiro: Bertrand do Brasil, 2005.

INVITTI, C.; TOLFO, S. R. Assédio moral no trabalho: implicações psicossociais. **Relatório de Pesquisa Pibic**. UFSC, Fpolis/SC, 2008.

LEYMANN, H. **Mobbing and psychological terror at workplaces**. Violence and Victims, v. 5, n. 2, p. 119-126, 1990.

LEYMANN, H. The content and development of mobbing at work. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 5, n. 2, p. 165-184, 1996.

Francis.

TOLFO, S. R. **O assédio moral como expressão da violência no trabalho**. En MARTINS, F.; ARAÚJO, J. N. G.; SOUZA, M. S. (Comp.). Dimensões da violência: conhecimento, subjetividade e sofrimento psíquico. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2011.



## Sobre os organizadores

### Renato Tocchetto de Oliveira

Possui graduação em Administração (1988) e mestrado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (1996). Atualmente é responsável pela coordenação do convênio de pesquisa entre a UFSC/SRTE (Superintendência Regional do Trabalho no Estado de Santa Catarina). Dedicou-se a construção de um Modelo Preventivo para as Questões psicossociais do trabalho. Tem experiência na área de Administração, atuando principalmente nos seguintes temas: Relações de trabalho, macroergonomia, saúde psicossocial no trabalho e qualidade de vida no trabalho.



### Suzana da Rosa Tolfo

Atualmente é professora associada do Departamento de Psicologia da UFSC. Possui graduação em Psicologia pela Universidade Federal de Santa Catarina (1985), mestrado em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina (1991) e doutorado em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (2000). Tem experiência



## **Assédio Moral no Trabalho**

na área de Psicologia das Organizações e do Trabalho, com ênfase nos seguintes temas de atuação e pesquisa: trabalho e subjetividade, gestão de pessoas, desemprego, qualidade de vida no trabalho, sentidos e significados do trabalho, assédio moral. Orienta alunos de mestrado e de doutorado do Programa de Pós-Graduação em Psicologia e em Administração da UFSC.

## Sobre os autores

### **Ana Carla Fabro**

Psicóloga. Graduada em Psicologia pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Especialização em Psicologia Clínica pelo Comunidade Gestáltica – Clínica e Escola de Psicoterapia. Experiências nas áreas de Psicologia Organizacional e Psicologia Clínica. Realizou pesquisas sobre o tema Assédio Moral no Trabalho como integrante do Núcleo de Estudos do Trabalho e Constituição do Sujeito (NETCOS/CFH/UFSC).

### **Cinara Invitti Lemos**

Psicóloga e Mestra em Psicologia pela Universidade Federal de Santa Catarina. Atua como Psicóloga na Pró-Reitoria de Desenvolvimento Humano e Social do Instituto Federal Catarinense (IFC).

### **Cleber Rodrigues de Paula**

Mestre em Saúde Coletiva e graduado em Psicologia pela Universidade Federal de Santa Catarina. Especialista em Psicologia Clínica Gestáltica, com Pós Graduação em Saúde do Trabalhador pela ENSP/FIOCRUZ. Atua na área de Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho na Superintendência Regional Sul do INSS prioritariamente na construção de comissões por local de trabalho.

**Cristiane Budde**

Graduada em Psicologia pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Mestre em Psicologia pela UFSC, na área de Psicologia das Organizações e do Trabalho, e linha de pesquisa: Processos psicossociais e de saúde no trabalho e nas organizações. Atualmente é doutoranda nessa mesma área e linha de pesquisa, no PPGP/UFSC, e realiza pesquisas na área de Psicologia Organizacional e do Trabalho, como integrante do Laboratório de Psicologia Positiva nas Organizações e no Trabalho (LAPPOT/CFH/UFSC).

**Fabiane Silveira Martins**

Psicóloga do Centro Educacional Menino Jesus (CEMJ/Florianópolis/SC). Pós-doutora em Psicologia (Programa de Pós-Graduação em Psicologia da UFSC/2012), doutora em Engenharia de Produção & Sistemas (UFSC/2005), mestre em Engenharia de Produção (UFSC/2000), graduação em Psicologia (UNISUL/1997). Formação em Psicodrama (Locus/Partner/2004). Professora universitária em cursos de graduação e pós-graduação, supervisora de estágios e orientadora de Trabalhos de Conclusão de Cursos (TCCs) na Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL/1999-2011). Professora universitária na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC/2013-2014). Atualmente atua como professora nos cursos de Pós-graduação da Faculdade SENAC (Florianópolis/SC).

*e-mail fabianesmartins@gmail.com*

**Joana Soares Cugnier**

Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Possui Graduação em Psicologia pela UFSC (2007), Especialização em Gestão de Pessoas nas Organizações pela UFSC (2008), Especialização em Coordenação de Grupos na Abordagem Psicodrama pela

Associação de Psicodrama Atuaré (2008) e Mestrado em Psicologia pela UFSC (2012).

*e-mail jocugnier@gmail.com*

### **Margarida Maria Silveira Barreto**

Graduada em Medicina. Residência em Obstetrícia e Ginecologia na Associação Maternidade São Paulo. Bolsista da CAPES no Departamento de Ginecologia do Hospital das Clínicas de São Paulo. Outras especializações: Homeopatia. Medicina do Trabalho. Higiene Industrial. Mestrado Psicologia Social – Curso de Pós Graduação pela Pontifícia Universidade Católica/SP (2000) com a dissertação “Uma jornada de Humilhações”. Doutorado em Psicologia (Psicologia Social) pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (2005), com a tese “Assédio moral, a violência sutil”. Pesquisadora – Núcleo de Estudos Psicossociais da Dialética Exclusão/Inclusão Social, professora convidada da Faculdade de Ciências Médicas da Santa Casa de São Paulo. Tem experiência na área de Medicina, com ênfase de pesquisas e estudos relacionadas a saúde do trabalhador, assédio laboral, relações de gênero no trabalho, sexualidade e trabalho.

### **Maria Esther Souza Baibich**

Psicóloga, Ms Saúde Mental, Docente e Consultora em Saúde do Trabalhador, Desenvolvimento Humano Organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho. Pesquisadora NUPEBISC/UFSC.

*e-mail estherbaibich@hotmail.com*

### **Marilda Contessa Lisboa**

Psicóloga, Docente e Consultora em Saúde do Trabalhador, Desenvolvimento Humano Organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho.

*e-mail marildacontessa@hotmail.com*

**Narbal Silva**

Graduado em Psicologia pela Universidade Federal de Santa Catarina (1984), Especialista em Psicologia Organizacional e do Trabalho (Título conferido pelo Conselho Federal de Psicologia), Mestrado em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina (1990) e Doutorado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (2001). Pós-Doutorado em Psicologia Positiva nas Organizações, no Trabalho e em outros Espaços de Vida, no Programa de Pós Graduação em Psicologia – Instituto de Psicologia da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – Laboratório de Mensuração/Divisão de Psicologia Positiva – Atualmente é professor Associado III do Departamento de Psicologia e do Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Universidade Federal de Santa Catarina. Coordenador da Área I, Psicologia das Organizações e do Trabalho, do Programa de Pós Graduação em Psicologia (PPGP) da Universidade Federal de Santa Catarina – Membro efetivo do GT/POT, grupo de trabalho e pesquisa na ANPPEP (Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação em Psicologia). Foi editor da Revista Psicologia: Organizações e Trabalho. Produz conhecimentos (livros e artigos) e promove intervenções (consultoria) referentes ao Comportamento Humano nas Organizações, em especial, a respeito dos seguintes assuntos: Organizações como Fenômenos Socialmente Construídos, Cultura Organizacional, Aprendizagem Humana nas Organizações, Psicologia Positiva nas Organizações, no Trabalho e em outros Espaços de Vida, Qualidade de Vida no Trabalho, Felicidade nas Organizações e Orientação e Projeto de Vida na Aposentadoria (Pós-Carreira).

**Renato Tocchetto de Oliveira**

Possui graduação em Administração (1988) e mestrado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (1996). Atualmente é responsável pela coordenação do convênio de

pesquisa entre a UFSC/SRTE (Superintendência Regional do Trabalho no Estado de Santa Catarina). Dedicar-se a construção de um Modelo Preventivo para as Questões psicossociais do trabalho. Tem experiência na área de Administração, atuando principalmente nos seguintes temas: Relações de trabalho, macroergonomia, saúde psicossocial no trabalho e qualidade de vida no trabalho.

### **Roberto Heloani**

É Psicólogo(PUC/SP) e Bacharel em Ciências Jurídicas(USP). Professor Titular na Faculdade de Educação e no Instituto de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP). Também é conveniado junto à Université Paris-X-Nanterre, Laboratoire Genre, Travail et Mobilités (GTM). Livre-Docente em Teoria das Organizações (UNICAMP), Pós-Doutorado em Comunicação (USP), Doutor em Psicologia (PUC), Mestre em Administração (FGV). Graduou-se em Psicologia pela PUC e em Direito pela USP. Pesquisador na área de Assédio Moral/Sexual e Ética Laboral. Membro fundador do site [www.assediomoral.org](http://www.assediomoral.org)

### **Susan Mara Zilli**

Bacharel em Direito pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC/1986), Especialista em Processo Civil pela Fundação José Artur Boiteux (UFSC), e doutoranda em Direitos Humanos e Desenvolvimento pela Universidade Pablo de Olavide, Sevilha (Espanha). Atua principalmente na área trabalhista com ênfase nas questões relacionadas ao direito autoral, direito de imagem e da área de comunicação.

### **Suzana da Rosa Tolfo**

Atualmente é professora associada do Departamento de Psicologia da UFSC. Possui graduação em Psicologia pela Universidade Federal de Santa Catarina (1985), mestrado em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina (1991) e doutorado

em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (2000). Tem experiência na área de Psicologia das Organizações e do Trabalho, com ênfase nos seguintes temas de atuação e pesquisa: trabalho e subjetividade, gestão de pessoas, desemprego, qualidade de vida no trabalho, sentidos e significados do trabalho, assédio moral. Orienta alunos de mestrado e de doutorado do Programa de Pós-Graduação em Psicologia e em Administração da UFSC.

### **Thiago Soares Nunes**

Doutorando sanduíche do Departamento de Psicologia Social da Universidade Autônoma de Barcelona (UAB/Espanha/2015-2016). Doutorando do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Possui Graduação em Administração (2007), Especialização em Gestão de Pessoas nas Organizações (2008) e Mestrado em Administração pela UFSC (2011). Pesquisador do Núcleo de Estudos do Trabalho e Constituição do Sujeito (NETCOS/UFSC).

*e-mail adm.thiagosn@gmail.com*





*“Não sois máquinas! Homens é que sois!”*

*Parte do: O Último Discurso (de “O Grande Ditador”)*

*“O caminho da vida pode ser o da  
liberdade e da beleza, porém nos extraviamos.*

*A cobiça envenenou a alma dos homens...  
levantou no mundo as muralhas do ódio... e tem-nos feito  
marchar a passo de ganso para a miséria e os morticínios.*

*Criamos a época da velocidade, mas nos  
sentimos enclausurados dentro dela.*

*A máquina, que produz abundância,  
têm-nos deixado em penúria. Nossos conhecimentos  
fizeram-nos céticos: nossa inteligência, empedernidos e cruéis.*

*Pensamos em demasia e sentimos bem pouco.  
Mais do que máquinas, precisamos de humanidade.  
Mais do que inteligência, precisamos de afeição e doçura”*

*(Charles Chaplin)*



### ***Assédio Moral no Trabalho***

*A solidão de cruzar um caminho...  
acompanhado pela dúvida da própria culpa,  
de sermos alvo de agressões  
que se nos aterrorizam nos prendem,  
se nos transformam devastam.  
Envenenam nossas emoções e  
consomem a energia de nossos afetos.  
(Renato Tocchetto de Oliveira)*

*Grupo de Estudos e Ações de  
Prevenção ao Assédio Moral no Trabalho  
<http://www.assediomoral.ufsc.br/>*