

mestrado
administração

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA

FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

LINHA DE PESQUISA: ORGANIZAÇÃO E MUDANÇA



JULIANA MORO BUENO MENDONÇA

RELAÇÕES QUE DILACERAM OPORTUNIDADES:
o espaço “invisível” entre o Eu e o Outro

Uberlândia
2013

JULIANA MORO BUENO MENDONÇA

RELAÇÕES QUE DILACERAM OPORTUNIDADES:
o espaço “invisível” entre o Eu e o Outro

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Gestão de Negócios da Universidade Federal de Uberlândia como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão Organizacional
Linha de Pesquisa: Organização e Mudança

Orientador: Professor Doutor Valdir Machado
Valadão Júnior

Uberlândia
2013

Juliana Moro Bueno Mendonça

RELAÇÕES QUE DILACERAM OPORTUNIDADES:
o espaço “invisível” entre o Eu e o Outro

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Gestão de Negócios da Universidade Federal de Uberlândia como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão Organizacional
Linha de Pesquisa: Organização e Mudança

Uberlândia, 30 de abril de 2013

Banca Examinadora

Professor Doutor Valdir Machado Valadão Júnior

Orientador/Presidente/FAGEN-UFU

Professora Doutora Cíntia Rodrigues de Oliveira Medeiros

FAGEN/UFU

Professor Doutor Helio Arthur Reis Irigaray

FGV - EBAPE

AGRADECIMENTOS

Sou grata a Deus de maneira profunda, porque Ele me “cinge de força e aperfeiçoa o meu caminho” (BÍBLIA SAGRADA - Salmos 18:32). Concedeu-me a oportunidade de viver de maneira intensa e me orgulho por ter sido assim este percurso no mestrado, que me fez amadurecer muito para prosseguir a caminhada, ademais, me fez entender que a palavra de ordem e porque não dizer até mesmo de renovo nos momentos difíceis foi dedicação.

Também sou privilegiada por poder me espelhar em várias pessoas que me ajudaram nessa caminhada. Por isso, agradeço à minha mãe, Vânia, por todo incentivo e cuidados! Te amo de maneira imensa, você é um exemplo de coragem para mim! Ao meu amado esposo, Renato, por saber ser companheiro e amigo! Ao meu amado irmão, Rodrigo, pelo apoio e por acreditar em mim! Aos meus avós, Olga e Marcídio, pelas orações! Ao meu pai pelo carinho e amor! Ao Edvaldo, também cooperador nessa história. À minha tia Vera, ao meu tio Vladimir e que saudades do meu tio Vando! Agradeço ainda aos primos e primas, às minhas cunhadas e cunhados e também à minha sogra Necilde.

Aos amigos que souberam entender as ausências, mas nos momentos presentes deram um ânimo novo por intermédio de abraços, risadas, gargalhadas e lembranças, doces lembranças! A vocês Letícia e Larissa, amigas de infância, minha gratidão... amo vocês!!! Aline, obrigada também por saber ouvir, porque acredito que não falei pouco dessa dissertação!

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), pela concessão da bolsa durante o período do curso, à Universidade Federal de Uberlândia (UFU), à Faculdade de Gestão e Negócios (FAGEN) e ao Programa de Pós-Graduação em Administração, na pessoa do meu nobre orientador professor Doutor Valdir Machado Valadão Júnior. O senhor representa para mim um exemplo de dedicação, por esse motivo sou grata pelo privilégio de tê-lo como orientador.

Aos demais professores do programa, aos colegas, Leda, Patrícia, Tiago, Lionardo, Sônia, Taíza e Ana Elisa - saibam que aprendi com cada um de vocês. Meu reconhecimento e satisfação pela convivência e pelo carinho à Vera Lúcia Neves Pires, secretária do programa, bem como aos secretários e secretárias da FAGEN e menção especial ao Francisco pela atenção.

Agradeço também por ter representado os alunos do programa durante o período do curso, pois as diversas reuniões, tanto no CONFAGEN quanto no PPGA trouxeram experiência e maior proximidade, por exemplo, com a prof^a. Dr^a. Kárem Cristina de Sousa

Ribeiro, uma professora tão querida. Saiba que eu a admiro, bem como o prof. Dr. Márcio Lopes Pimenta, pela serenidade e disposição em ajudar.

Às professoras convidadas que participaram da minha banca de qualificação, em especial a prof^a. Dr^a. Vera Lúcia Puga. Que alegria em conhecê-la, seu olhar para mim, bem como os seus dizeres, o seu compartilhar, me fizeram avançar. Agradeço também de maneira especial ao prof. Dr. Hélio Arthur Reis Irigaray pelas ricas contribuições na banca de defesa do trabalho, como também a prof^a. Dr^a. Cíntia Rodrigues de Oliveira Medeiros pelo zelo nas observações.

Aos funcionários da biblioteca da UFU, em especial à Juliana Lira, pela resposta ágil e prontidão em auxiliar. Ainda minha gratidão às revisoras deste estudo, Maria Selma e Lucélia e a tradutora Tula.

À Lizandra Ariane Machado de Castro - graduanda em Administração -, companheira na parte de campo da pesquisa, minha copilota preferida! Muito sucesso e felicidade a você! Continue sendo essa menina esforçada que é! À prof^a. Dr^a. Edileusa Godói de Sousa pelas palavras de estímulo, bem como aos companheiros e companheiras de grupo de pesquisa!

Aos funcionários da Justiça do Trabalho pela atenção, em especial ao juiz Dr. Marco Antônio de Oliveira pela extrema educação e abertura ao diálogo. Aos (as) diretores (as) assessores (as) e atendentes das cinco Varas do Trabalho pela paciência e colaboração! Ao Dr. Leôncio Gonzaga Silva, pelo tempo dispensado para reuniões e esclarecimentos, bem como aos demais advogados e advogadas que nos ajudaram a contatar as mulheres que enriqueceram nosso estudo, com seus depoimentos marcantes. Agradeço também aos gerentes que não se esquivaram em contribuir para este estudo com seus pontos de vistas.

RESUMO

O trabalho, compreendido como motor da vida humana, caracteriza-se como o pano de fundo deste estudo, já que relações sociais são tecidas no âmbito dessa atividade nas organizações. Relações essas em que se nota a lógica da dominação assinalada pela estruturação de álibis que, em vez de repudiarem comportamentos insidiosos, acabam por estimulá-los. O espaço do trabalho, portanto, a partir da epidemia do assédio moral, deixa de valorizar a experiência humana, rica e profunda, subjugando-a à mordada do medo. No intuito de compreender esse processo, este estudo guiou-se a partir de diferentes óticas, posto que na literatura existam carências de pesquisas que abordem para além da ótica das vítimas, quando o assunto é assédio moral. O objetivo geral delineado foi identificar as divergências e convergências entre as sentenças/processos procedentes verificados, bem como analisar os distintos discursos dos autos, das vítimas e dos (as) gestores (as) das organizações responsabilizadas, adotando como referência algumas das categorias do assédio, tais como: multicausas, consequências, perfil da vítima, direções do assédio, perfil do agressor e assédio moral como processo. Abarcaram-se também as subcategorias do assédio moral como processo, sendo essas: a duração da violência, fases, táticas do agressor e reação das vítimas. O estudo de caso, como estratégia de procedimento metodológico, foi escolhido tendo como ponto de referência a Justiça do Trabalho, da jurisdição de Uberlândia/MG. Na primeira fase da pesquisa, levantaram-se 243 casos relacionados a assédio moral no trabalho durante o período de 2007 a 2011, em que 49 desses foram procedentes. Na sequência, foi possível analisar 10 casos, com base em dois critérios em que se destacaram (tanto no arcabouço teórico quanto na análise de arquivo pertinente à primeira fase da pesquisa) mulheres, como alvo, e empresas privadas de grande porte como palco do assédio. As narrativas dessas mulheres foram gravadas e transcritas para análise do discurso, bem como as narrativas dos(as) responsáveis pelas organizações (cargo máximo ocupado na filial) em que tais casos ocorreram, ademais, os autos que mostram as duas versões (reclamante e reclamada) e a decisão jurídica foram analisados. Os resultados mostram divergências expressivas nas categorias entre a ótica das vítimas e dos (as) gerentes entrevistados (as), mas também apontam mediações multidirecionais, a partir da contribuição das visões. Por fim, considera-se a mediação preventiva essencial para evitar o processo em efeito cascata. Processo esse retroalimentado pelas consequências maléficas dessa tipologia de violência caracterizada por dilacerar oportunidades.

Palavras-Chave: Assédio moral no trabalho. Oportunidades dilaceradas. Mediações.

ABSTRACT

Work, understood as the engine of human life, comprises the basis for this study, since social relationships are woven within this activity inside organizations. In these relationships, it is possible to verify the logic of domination marked by the structuring of alibis, who, instead of repudiating insidious behaviors, ultimately stimulate them. The work place, therefore, due to the moral harassment epidemic, ceases to value the richness and depth of human experience and subjugates it to the muzzle of fear. In order to understand this process, this study was carried out guided by different perspectives, as there is a lack of research that goes beyond the victims' perspective in the literature about moral harassment. The overall goal was to identify the delineated differences and similarities between the verified proceeding sentences/processes, and analyze the different discourses of the legal documents of proceedings of the victims and of the managers of the accountable organizations, taking as reference some of the categories of harassment, such as: multicauses, consequences, victim's profile, harassment typology (vertical, horizontal or mixed), the offender's profile and moral harassment as a process. It also encompasses the subcategories of moral harassment as a process, which consist of: the duration of the violence, stages, aggressor's tactics and victim's reaction. The case study, as a strategy for methodological procedure, was chosen taking the Labour Court of the jurisdiction of Uberlândia/MG as reference. In the first phase of the research, 243 cases related to moral harassment at work were raised between the period of 2007 and 2011, of which 49 were confirmed. Shortly after, it was possible to analyze 10 cases, based on two criteria where women stood out as targets, and big private corporations as the stage for the moral harassment (both in the theoretical scope and in the analysis of files relevant to the first stage of the research). These women's narratives were recorded and transcribed for discourse analysis, as well as those by the people in charge of the organizations (occupying the highest positions at the branch) where such cases took place. In addition, the legal documents of proceedings that show the two versions (plaintiff's and defendant's) and the legal decision were analyzed. The results show significant differences in the categories between the perspective of the victims and that of the interviewed managers, and also point out multidirectional mediations from the contribution of the different views. To finish, preventive mediation is considered as essential to prevent the ripple effect of the process, which is fed back by the evil consequences of this type of violence, characterized by torn opportunities.

Keywords: Moral harassment at work. Torn opportunities. Mediations.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Direções da Pesquisa.....	17
Figura 2 – Estrutura do Estudo.....	23
Figura 3 – Dinâmica do assédio moral.....	54
Figura 4 – As quatro fases do psicoterror.....	72
Figura 5 – Dano moral como gênero e as diversas espécies.....	87
Figura 6 – Categorias de análise mais frequentes na literatura.....	109
Figura 7 – Representações de oportunidades dilaceradas advindas do assédio moral.....	184
Figura 8 – Ótica dos gestores e caminhos para mediação.....	212

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Nomenclatura proposta para assédio psicológico no trabalho	39
Quadro 2 - Definições e termos utilizados por diferentes pesquisadores para descrever <i>mobbing</i> no trabalho	41
Quadro 3 - Táticas de assédio moral ascendente e trechos das exposições das vítimas.....	76
Quadro 4 - Comparação dos tipos de táticas de AM na relação aluno-professor.....	78
Quadro 5 - Direcionamentos para as organizações e vítimas.....	84
Quadro 6 - Percurso para contatar os (as) gestores (as)	106
Quadro 7 - Roteiro do trabalho para o estudo de caso sobre assédio moral.....	110
Quadro 8 - Análise dos casos improcedentes	116
Quadro 9 - Táticas utilizadas pelos agressores nos 49 casos procedentes.....	118
Quadro 10 – Conjunto de casos analisados.....	187

LISTA DE TABELAS E GRÁFICOS

Tabela 1 - Porcentagem das respostas para o tipo de agressor (n=781).....	61
Tabela 2 - Frequências e Porcentagens de assédio moral no trabalho de acordo com as diferentes medidas	66
Tabela 3 - Prevalência de <i>bullying</i> : um levantamento da literatura com base em estudos recentes publicados em revistas.....	68
Tabela 4 - Procedências e improcedências dos processos levantados.....	94
Tabela 5 - Exposição do número de sentenças na jurisdição de Uberlândia (2007-2011).....	115
Tabela 6 - Indenizações dos 49 processos	121
Tabela 7 - Número de ex-funcionários: mulheres e homens vítimas de assédio moral por segmento.....	122
Tabela 8 - Número de vítimas, segmentadas por sexo, de acordo com o porte das empresas privadas.....	123
Gráfico 1 - Configuração dos processos levantados.....	112
Gráfico 2 - Casos de assédio moral no trabalho entre 2007-2011 na Jurisdição de Uberlândia	114

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Problema e Objetivos da Pesquisa.....	17
1.2 Justificativas	18
1.3 Estrutura do Estudo	23
2 O MUNDO DO TRABALHO.....	25
3 ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO	35
3.1 Discussões Conceituais	35
3.2 Categorias de Análise	43
3.2.1 Causas do Assédio Moral	44
3.2.2 Consequências do assédio moral	52
3.2.2.1 Custos do assédio moral.....	54
3.2.3 Perfil da Vítima	57
3.2.4 Direções do Assédio Moral	60
3.2.5 Perfil do agressor	62
3.2.6 Assédio moral como processo	65
3.3 Mediações ao Problema: algumas indicações da literatura	81
3.3.1 Questões legais	85
4 ASPECTOS METODOLÓGICOS	91
4.1 Caracterização e Delineamento da Pesquisa	91
4.1.1 Identificação do Panorama Regional – Primeira Fase.....	93
4.1.2 Processo de Escolha para Aprofundar o Estudo – Segunda Fase.....	101
4.2 Roteiro do Trabalho.....	109
5 RESULTADOS E DISCUSSÕES	112
5.1 Panorama Regional.....	112
5.2 Dez Casos em Análise sob óticas distintas.....	129
5.2.1 Ótica das Vítimas e dos Processos Jurídicos	129

5.2.1.1 Primeiro: o caso de Acsa.....	129
5.2.1.2 Segundo: o caso de Berenice.....	136
5.2.1.3 Terceiro: o caso de Carmela.....	146
5.2.1.4 Quarto: o caso de Diná.....	156
5.2.1.5 Quinto: o caso de Efrata.....	161
5.2.1.6 Sexto: o caso de Zilá.....	166
5.2.1.7 Sétimo: o caso de Odaleia.....	170
5.2.1.8 Oitavo: o caso de Maida.....	174
5.2.1.9 Nono: o caso de Jordana.....	178
5.2.1.10 Décimo: o caso de Tabitha.....	180
5.2.1.11 Dez Casos em Análise: alguns apontamentos.....	182
5.2.2 Ótica dos (as) Gerentes.....	186
5.2.2.1 Discursos dos (as) Gerentes: entrevistas não concedidas.....	187
5.2.2.2 Discursos dos (as) Gerentes: entrevistas concedidas.....	191
5.2.2.3 Contradições, Equívocos e Convergências para Mediação do Assédio Moral.....	211
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	215
REFERÊNCIAS	226
APÊNDICE A – Termo de Consentimento (para as vítimas)	234
APÊNDICE B – Termo de Consentimento (para as organizações)	235
APÊNDICE C – Tópico Guia (gerente de RH ou gerente geral)	236
APÊNDICE D – Questões abertas para envio por <i>e-mail</i> (gerente de RH ou gerente geral)	237

1 INTRODUÇÃO

As pressões em torno da competição global, as rápidas mudanças tecnológicas e as recessões econômicas marcam um cenário de turbulência no ambiente organizacional, emergindo a justificativa do capital sob outros fatores, como por exemplo, a dignidade humana no ambiente do trabalho (SALIN, 2003b), e, no mesmo compasso, os sujeitos são estimulados pelo ter em detrimento do ser (DAVEL; VERGARA, 2001). Corroborando esses fatores, a cultura organizacional também pode facilitar comportamentos abusivos quando os trabalhadores são orientados, direta ou indiretamente, a pleitear os objetivos do empregador sobre quaisquer circunstâncias (SHEEHAN, 1999; MARTININGO FILHO; SIQUEIRA, 2008).

Essa rede externa e interna de influências desperta o desafio irremediável em conciliar competitividade e humanização, isso porque a essência da questão é contraditória e remete “[...] a escolhas entre competição ou cooperação, dominação ou parceria, quantidade ou qualidade [...] enfim, dicotomias que privilegiam o ‘ou’ em detrimento do ‘e’” (VERGARA; BRANCO, 2001, p. 26).

Contudo, torna-se complexo discernir as diversas interpretações pelos grupos e indivíduos nos palcos das organizações (FREITAS, 2007a), representando essas dificuldades as sutilezas advindas dos comportamentos e antecedentes destes. É fundamental, portanto, estar atento às condições facilitadoras de astúcias perversas que objetivam diminuir o outro, rompendo os laços de solidariedade cada vez mais escassos em uma sociedade marcada pelo autoritarismo (HANNABUSS, 1998; BARRETO, 2006).

O narcisismo incrustado na sociedade está fundamentado na imagem, no exterior, e, como consequência de prioridades invertidas, os valores dos sujeitos são marginalizados, passando o medo a reinar nesse sistema de desigualdades, em que ser violento para proteger o seu posto é “natural”. Por medo, um alguém se torna violento e ataca antes de ser atacado; é por temer, também, que muitos profissionais acabam se sujeitando a situações constrangedoras e indesejáveis no ambiente de trabalho (FREITAS, 2001; HIRIGOYEN, 2010a).

Dessa forma, o espaço de diálogo aberto que deveria existir entre os sujeitos dá lugar a comportamentos insidiosos que, ousadamente, mascaram-se com a “invisibilidade”, dilacerando oportunidades de construção de novas realidades pautadas pela compreensão da riqueza oriunda das diferenças entre as pessoas. Tal artimanha demanda da pesquisadora (e do pesquisador) e, por que não dizer, da gestora (e do gestor) contemporânea (contemporâneo)

sensibilidade em relação às subjetividades, bem como o aperfeiçoamento de outros sentidos para além da visão.

Nesse sentido, a rotineira labuta parece estar em constante guerra: é “guerra contra o tempo, guerra dos mercados, guerra dos talentos, guerra pelos consumidores, guerra pela sobrevivência, guerra dos empregos” (FREITAS, 2007c, p. 284). Essa mensagem potencializa a incidência do assédio moral, pois os meios costumam justificar os fins, sugerindo explicações que atropelam banalizam a relevância do tema (HELOANI, 2004; FREITAS, 2007a; NUNES; TOLFO, 2011).

Diante do quadro apresentado, Einarsen (1999) explique que a discussão do problema ocorre em diversos flancos de análise, não sendo eles escolhas concorrentes, mas, sim, caminhos alternativos que se complementam, pois o assédio é um processo dinâmico, e não um fenômeno isolado (LEYMANN, 1996a; PIÑUEL Y ZABALA, 2003). Entre essas possibilidades, estão os estudos sobre personalidade, qualidade do ambiente de trabalho, cultura organizacional, mudanças nas empresas, entre outras.

O assédio moral no trabalho é identificado por diversas nomenclaturas, dentre as quais, destacam-se: *mobbing*, *bullying*, terror psicológico, *harassment*, que são utilizadas como sinônimos em diferentes estudos (PIÑUEL Y ZABALA; CANTERO, 2002; AGERVOLD, 2007; SCHATZMAM, 2008; DANIEL, 2009; AYOKO; CALLAN, 2010; CLAYBOURN, 2011). Além de distintas nomenclaturas, há também conceituações diferentes, sendo algumas mais restritas e outras mais abrangentes. Neste estudo, são destacados os elementos de algumas categorias selecionadas que compõem o assédio moral no trabalho, evidenciados na proposição a seguir: o assédio moral caracteriza-se por atos negativos (diretos ou indiretos) empreendidos por **um ou mais indivíduos**, de maneira sistemática e de longo prazo, a **uma ou mais vítimas**, envolvendo um **desequilíbrio percebido de poder** (não apenas no sentido formal), resultando em graves danos psicológicos (e, às vezes, até físicos) para a(s) vítima(s).

Para o *Workplace Bullying Institute - WBI* (2012), o assédio moral no trabalho “ocorre repetidamente e pode prejudicar a saúde de uma ou mais pessoas, por um ou mais autores que podem utilizar as seguintes formas: abuso verbal, comportamentos ofensivos que ameaçam, humilham ou intimidam [...] (*Online*)”, sendo a **repetição** o termo-chave nessa definição.

Como o sofrimento da vítima é de longo prazo e ocorre com frequência, sério são os danos causados em um círculo vicioso composto pelo indivíduo, pela organização e pela sociedade. Leymann (1996a), já em 1980, alertava a respeito da seriedade do psicoterror, indicando que 3,5% dos trabalhadores em uma empresa na Suécia vivenciavam esse mal.

Utilizando a mesma porcentagem sobre a população economicamente ativa no Brasil, chega-se a aproximadamente 2,5 milhões de trabalhadores afetados por essa epidemia silenciosa, representando, ainda, uma estimativa modesta, dada a base percentual antiga e as diferenças culturais e econômicas representativas entre os dois países (PIÑUEL Y ZABALA, 2003; BRADASCHIA, 2007).

O assédio moral danifica as relações de confiança que deveriam existir entre os ditos funcionários em uma empresa, evidenciando um lado obscuro da vida organizacional, e, ainda, o ambiente de trabalho passa a ser um “campo de concentração” (PIÑUEL Y ZABALA, 2003, p. 6), termo que revela a situação da rotina de trabalho das vítimas, pois a sensação é de perigo e terror contínuo.

O cerne da questão revela a extensão desse abuso, o qual infringe a fonte da dignidade do sujeito, que é o trabalho, elemento motor da vida humana (BARRETO, 2006), ultrapassando a fronteira individual. Isso porque os prejuízos desse mal não se limitam aos muros da empresa, mas agem corroendo as famílias e a sociedade, ampliando o cinismo nos ambientes de convívio. Essa violência escalar demanda um estudo interdisciplinar, sob as óticas de administradores, psicológicos, sociólogos, médicos, juristas, mas, sobretudo, com ênfase na gestão, pois é nas organizações que esse assombro se faz presente de forma mais frequente (LORENTZ; LIMA; MAESTRO FILHO, 2011). Entretanto, é preciso compreender que o objetivo da ciência da Administração não é representar um fim em si mesmo, mas, sim, ser um meio apropriado para alcançá-lo¹. Isso significava, que na Administração não há receitas ou fórmulas prontas para a resolução de problemas e ainda que o percurso até uma tomada de decisão deve ser consciente e levar em consideração as subjetividades dentro de um contexto e não apenas as objetividades. Isso porque o funcionalismo típico na ciência da Administração deve ceder espaço para outros diálogos, assim, apesar da dissonância na área, o respeito a abordagens diferenciadas devem ao menos levar a reflexão e não a rejeição simplesmente.

Devido à proliferação do assédio moral, a área de Gestão de Pessoas – GP tem o papel de instruir os funcionários e prezar por um ambiente de trabalho saudável, a partir da observação das interações entre as características do trabalho, a satisfação dos funcionários e as condutas morais (CLAYBOURN, 2011). Entretanto, a introdução de políticas de prevenção

¹ Palestra proferida por J. Marcovitch, durante o Seminário: As raízes da Industrialização, em 4 de outubro de 2012, no Auditório da FEA-5, no evento Seminários em Administração da FEA-USP e Programa de Pós-Graduação Interunidades em Museologia da USP, 2012.

e de monitoramento dos casos não pode restringir-se à área de GP, pois todos na organização precisam compreender os malefícios dessa violência (MARTININGO FILHO; SIQUEIRA, 2008).

E, para além das organizações imersas na sociedade, o Estado, no nível de Governo Federal, deve atrair para si a responsabilidade de enfrentar esse tipo de violência, o que exige mudanças culturais para o Brasil. Como exemplo de política pública contra a violência, pode-se citar o Programa de Equidade de Gênero e Raça, iniciativa do Governo Federal que, por meio da Secretaria de Políticas para as Mulheres da Presidência da República – SPM/PR e do II Plano Nacional de Políticas para as Mulheres, reafirma o compromisso de promoção da igualdade entre mulheres e homens inscrita na Constituição Federal de 1988. Esse Programa, que também tem apoio das Nações Unidas para Igualdade de Gênero e o Empoderamento das Mulheres (ONU Mulheres) e da Organização Internacional do Trabalho – (OIT - Escritório Brasil), desenvolveu o selo Pró-Equidade de Gênero e Raça, que representa o reconhecimento do trabalho feito pelas organizações no desenvolvimento cotidiano de novas concepções de gestão de pessoas e cultura organizacional (BRASIL, 2012c).

Na prática, a investigação dos comportamentos abusivos dentro das organizações não é tarefa fácil. Para isso, uma alternativa é utilizar outras formas de descrever as ações negativas que indicam a incidência do problema, não se referenciando, especificamente, ao termo assédio (BERTHELSEN et al., 2011). Essa decisão justifica-se pela necessidade de acessar o ambiente real das inter-relações humanas, visto que não seria ético e nem possível uma investigação *via* simulação. Sob essa prerrogativa, pesquisadores ao redor do mundo estão trabalhando com sindicatos, organizações de saúde e outros organismos profissionais para obterem acesso aos casos de assédio, a fim de promover um avanço nas discussões acerca do tema (RAYNER; SHEEHAN; BARKER, 1999).

Dessa maneira, é necessário expandir os estudos sobre o assunto, para, também, conscientizar as organizações a respeito dos prejuízos advindos do assédio moral, fazendo romper as vendas dos olhos daqueles que insistem em negar o problema (HIRIGOYEN, 2010a), discernindo que “um ambiente saudável faz com que as pessoas sintam prazer em trabalhar, o que eleva ainda mais a criatividade, a inovação e a dedicação dos funcionários em relação à organização” (MARTININGO FILHO; SIQUEIRA, 2008, p. 32).

É primordial, também, buscar maior profundidade na investigação do assédio. As medidas objetivas, preferencialmente, chamadas de quase objetivas, demonstram um panorama de risco da violência moral dentro das organizações, porém não aprofundam os graves casos registrados (AGERVOLD, 2007). A fim de preencher essa lacuna, Salin (2003a)

propõe mais pesquisas de base interpretativa e longitudinal, com o intuito de compreender e discutir, criticamente, as raízes da violência moral no trabalho. Com esse propósito, esta pesquisa, de abordagem qualitativa, investigará casos de assédio moral tramitados na esfera jurídica. Os problema e objetivos desta são apresentados na sequência.

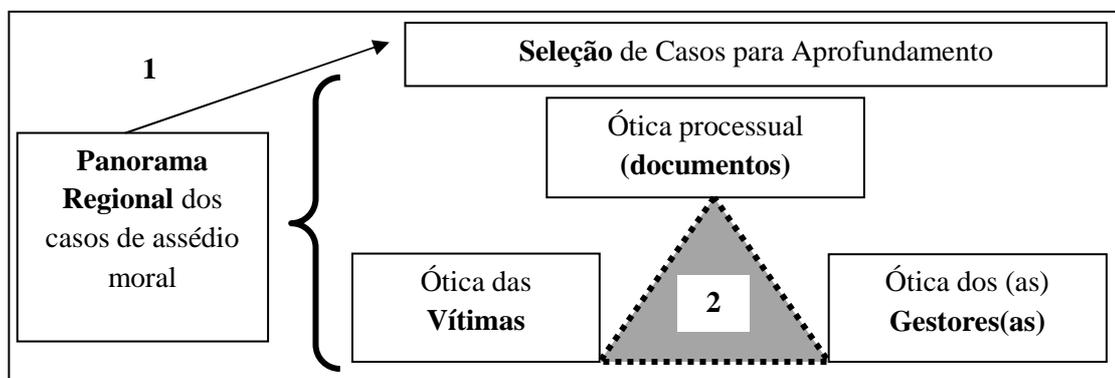
1.1 Problema e Objetivos da Pesquisa

É fundamental mapear as ocorrências de assédio moral, ainda mais as ocorrências graves, as quais não são tratadas de maneira suficiente pelas organizações, já que essas se desenrolaram até o último recurso, a saber, o âmbito jurídico. Com base nessa perspectiva, esta dissertação é dirigida em duas fases complementares, conforme a Figura 1, e visa analisar a seguinte problemática: quais as divergências e convergências entre os processos da Justiça do Trabalho, jurisdição de Uberlândia, nos anos de 2007 a 2011, sobre assédio moral no trabalho, e como os discursos dos autos, das vítimas e dos gerentes em casos selecionados se associam com categorias do assédio moral no trabalho?

O objetivo geral desta pesquisa é identificar as divergências e convergências entre as sentenças/processos procedentes verificados, bem como analisar os distintos discursos dos autos, das vítimas e dos (as) gestores (as), usando como referência algumas das categorias do assédio, tais como: multicausas, entendidas a partir de antecedentes da violência; consequências que representam os desdobramentos como os impactos das agressões; perfil da vítima; direções do assédio de acordo com a estrutura hierárquica; perfil do agressor; e assédio moral como processo, abarcando duração da violência, fases, táticas do agressor e reação das vítimas (BRADASCHIA, 2007).

Na Figura 1, a seguir, apresenta-se um esquema das direções da pesquisa.

Figura 1 – Direções da Pesquisa



Fonte: Elaborada pela autora

Os objetivos específicos baseiam-se nas categorias elencadas por Bradaschia (2007), as quais se constituem em direcionadores para a compilação das informações oriundas das fontes primária e secundária do estudo. O intuito é sobrepor e enriquecer o conteúdo para as análises, considerando as limitações e vieses das diferentes fontes. Na busca documental, por exemplo, detalhes a respeito das fases do assédio moral podem estar desconectados ou mesmo incompletos. Assim, as entrevistas com as vítimas aprofundarão as análises, e, da mesma sorte, a voz dada aos gestores ajudará na identificação das potenciais causas do problema, refletindo-se em alternativas para mediação.

Os objetivos são detalhados a seguir:

1. Relacionar as **multicausas** do assédio moral;
2. Verificar as **consequências** da violência;
3. Identificar o **perfil das vítimas**;
4. Investigar as **direções** do assédio;
5. Identificar o **perfil dos agressores**;
6. Analisar os casos de assédio moral a partir da categoria **processo**.

1.2 Justificativas

Esta pesquisa orienta-se pela lacuna de dados regionais sobre a incidência do assédio moral no trabalho, e, também, aprofunda alguns casos, com o intuito de compreender o inter-relacionamento entre as análises do estudo com as taxonomias teóricas do tema. Assim, a reflexão oriunda da pesquisa empírica agrega as discussões já existentes, complementando e atualizando-as.

Ademais, a violência moral no trabalho não recebe atenção suficiente de pesquisadores da área de Administração, em nível mundial; a maioria dos trabalhos são realizados pela Psicologia (BRADASCHIA, 2007). Por esse motivo, é válida a discussão a respeito do mundo do trabalho no seio da sociedade e, a partir desse substrato, o foco se dirige para as organizações, a partir da gestão. Sob este foco, o presente trabalho está alinhado ao projeto de pesquisa de Cultura Organizacional atrelado à área de concentração *Organização e Mudança* do Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA. Pretende contribuir, assim, para a ampliação do debate sobre o papel e as responsabilidades da área de Gestão de Pessoas – GP. Também está inserido no projeto “Quando a conduta torna-se um crime corporativo: um olhar pós-colonialista sobre as questões de gênero nas empresas brasileiras”, financiado pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - CNPQ.

Tal debate mostra-se emergente, em função do número dos registros de assédio moral no trabalho que aumenta, consideravelmente, conforme a Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho (2011). No caso brasileiro, inúmeras reclamações a respeito do assunto também se avolumam na Justiça do Trabalho (FERRARI; MARTINS, 2011), porém faltam estatísticas amplas e detalhadas acerca do problema, visto que nem os números oficiais de casos são plenamente conhecidos, muito menos o número real, pois muitas vítimas temem a denúncia, por medo de repressões, como também pela dificuldade de comprovação do dano moral decorrente de assédio moral. No Brasil, essa tipologia de dano ainda não é crime e os respaldos jurídicos ocorrem na esfera trabalhista e civil. Isso significa que se faz necessário que o indivíduo ajuíze ação na Justiça do Trabalho (NASCIMENTO, 2011).

Um exemplo do crescimento do número dos processos de assédio moral é relatado pelo Tribunal Superior do Trabalho – TST (BRASIL, 2012b). De acordo com a Confederação Nacional dos Trabalhadores do Ramo Financeiro – CONTRAF (2011), o TST julgou 656 processos no ano de 2010, ao passo que, em 2009, 455 pedidos foram analisados, e, em 2008, 294. Registra-se, portanto, um crescimento contínuo nos casos tratados em terceira instância, e é válido notar que, nesse cálculo, não são considerados os processos sentenciados e finalizados em primeira e segunda instância.

Mesmo se um controle do número total de casos de assédio moral existisse, jamais refletiria a plenitude da realidade, pois muitos trabalhadores não têm a devida instrução para acessar seus direitos e, em muitas outras situações, sentem-se acuados pela própria organização. Existem, também, questões relacionadas ao sexo, ou seja, as mulheres tendem a revelar o problema de uma maneira mais aberta do que os homens. Uma das entrevistadas na pesquisa de Battistelli, Amazarray e Koller (2011, p. 41) afirmou que: “tu tem que ver quem são as pessoas que chegam aqui, as mulheres procuram mais recursos, a mulher fala mais, se expressa mais, parece que o homem [...] ao expor isso, ele está expondo uma fragilidade dele, é mais difícil porque foi humilhado”, o que vai ao encontro da explicação de Heloani (2004). De acordo com o autor, devido à cultura brasileira machista e preconceituosa, para o homem, é um atestado de impotência tornar pública a humilhação do assédio.

Cabe ressaltar que, neste estudo, será utilizado o termo “gênero” indicando homens e mulheres, “tendo em vista que as construções sociais ocorrem a partir das relações entre eles”, diferentemente do termo “sexo”, que se relaciona apenas com a dimensão biológica (MATTOS, 2009, p. 27).

Na realidade, existem muitos gêneros, muitos “femininos” e “masculinos”, e temos que reconhecer a diferença dentro da diferença. Desse modo, mulher e homem não constituem simples aglomerados; elementos como cultura, classe, etnia, geração e ocupação devem ser ponderados e inter cruzados numa tentativa de desvendamento mais frutífera, através de pesquisas específicas que evitem tendências a generalizações e premissas preestabelecidas. Sobrevém a preocupação em desfazer noções abstratas de “mulher” e “homem”, enquanto identidades únicas, a-históricas e essencialistas, para pensar a mulher e o homem enquanto diversidade no bojo da historicidade de suas inter-relações (MATOS, 2006, p. 293-294).

A expressão “sexo”, portanto, será nomeada apenas para explicitar diferenças quantitativas, como menciona Bradaschia (2007), ao dizer que, de maneira geral, não é possível afirmar se o maior número de vítimas de assédio moral é do sexo feminino ou masculino, pois as pesquisas ao redor do mundo apresentam escolhas metodológicas distintas. Além disso, fatores culturais entre os países também interferem nessas potenciais estatísticas (HIRIGOYEN, 2010a) e, por essa razão, tratar a questão envolvendo o estudo de gênero torna-se mais apropriada.

O fato é que inúmeras situações passam ao largo das instâncias do Direito (BATTISTELLI; AMAZARRAY; KOLLER, 2011). Nesse sentido, vale frisar que a esfera jurídica é a última instância de amparo à vítima, pois, na verdade, o problema só se arrasta até os tribunais devido à falta de intermediação efetiva dos gestores nas organizações. Se, na prática, muitos casos são velados, no mínimo, faz-se necessário empreender esforços para conhecer os casos pós-casulos, ou seja, os já sentenciados como assédio moral.

Direcionando a problemática para o estado de Minas Gerais, o Tribunal Regional do Trabalho – TRT (terceira região) apresentou, entre 2002 a 2006, 376 casos, de acordo com a busca textual, utilizando-se a palavra-chave **assédio moral**, no sítio do tribunal, por acórdãos em bases jurídicas. Já, de 2007 a 2011, esse número cresceu, aproximadamente, doze vezes, saltando para 4.515 resultados (BRASIL, 2012a). Dessa maneira, na posição de Rezende (2006), o assédio moral no trabalho perdeu o caráter inusitado, passando a fazer parte do cotidiano do universo jurídico.

O buscador *online* dos tribunais regionais não realiza pesquisas textuais para casos de primeira instância, como os sediados na Justiça do Trabalho da jurisdição do município de Uberlândia (que abarca as cidades de Araporã, Monte Alegre de Minas, Nova Ponte, Tupaciguara e Uberlândia). Nesses casos, as buscas pelo *site* são realizadas apenas pelo número do processo. Em função dessa limitação, fez-se necessário tomar como ponto de partida as pastas eletrônicas dos próprios juízes, com o propósito de reunir as sentenças de primeira instância. Com isso, esses documentos, até então arquivados e desarticulados, dão

origem a um panorama regional antes desconhecido, representando uma forma de denúncia baseada na discussão e exposição da problemática do assédio.

Ainda, é necessário conectar a discussão acerca do assédio moral junto à origem e evolução das incumbências da área de GP que, dentre outras atribuições, tem a responsabilidade de zelar pelo clima no ambiente de trabalho. De maneira retrospectiva, a área de Recursos Humanos (RH) está ligada à administração científica, sendo seu papel oriundo da necessidade de controle e otimização da mão de obra. Todavia, as alterações dos cenários econômicos e sociais demandam a incorporação de papéis estratégicos múltiplos, na atualidade (LORENTZ; LIMA; MAESTRO FILHO, 2011).

Como responsabilidades da área de RH, podem-se citar a realização de processos de desenvolvimento gerencial, contribuindo na preparação de lideranças eficazes, a intervenção em situações de conflito e o estímulo de políticas que primem pelo respeito. Essa área é, também, agente de sensibilização de mudanças, buscando romper uma postura omissa e permissiva (LORENTZ; LIMA; MAESTRO FILHO, 2011). Nas práticas organizacionais, no entanto, encontram-se, muitas vezes, desvios dessas atribuições, ou seja, o que deveria ser tratado com ética acaba banalizado e negado (FREITAS, 2001; HELOANI, 2004; HIRIGOYEN, 2010a), criando-se, então, trabalhadores em série, de valores deturpados, representantes de uma dinastia com potencial criminoso.

Qualquer indivíduo, portanto, está suscetível ao risco, pois, na esfera do trabalho, ele pode ter início no processo seletivo, já que muitas organizações incitam os sujeitos a se vestirem com a couraça de um gladiador. Contudo, essa vivência está apenas começando, pois o treinamento delituoso continua nas práticas de integração dos novatos, em que as regras, muitas vezes, permitem e até estimulam condutas desrespeitosas no âmbito do “o que é que tem?” (LORENTZ; LIMA; MAESTRO FILHO, 2011).

Nessa maturação alienígena, de futuros agressores/gestores, a área de GP deturpada, afiliada a uma cultura organizacional complacente, é um ambiente fértil para a instalação silenciosa da epidemia assédio moral. Muitos processos de responsabilidade dessa área têm seus valores invertidos, como no caso de avaliações de desempenho inadequadas, cujo objetivo é manipular e justificar promoções e/ou demissões. É possível, ainda, destacar os sistemas de recompensa desestruturados que acabam por contribuir para a instalação de um clima de assédio (SALIN, 2003a; MARTININGO FILHO; SIQUEIRA, 2008; LORENTZ; LIMA; MAESTRO FILHO, 2011).

A partir desse caos velado, faz-se necessário refletir medidas que retraiam, ou mesmo, exterminem a violência moral que se volta contra a própria sociedade e, por conseguinte,

contra as organizações. Como sugestões, Lorentz, Lima e Maestro Filho (2011) indicam: a revisão das pautas curriculares das disciplinas ligadas à gestão de recursos humanos; o fortalecimento dos sindicatos; a abertura do debate por meio dos conselhos profissionais; uma atuação estratégica dos profissionais de RH, e não apenas operacional e reativa; uma orientação sólida aos gestores e dirigentes sobre as consequências, responsabilidades e prejuízos que o assédio moral pode causar; e ouvidorias de confiança para as vítimas. No entanto, tais medidas precisam ser contínuas e, para isso, os agentes à frente das organizações precisam se comprometer em agir contra as práticas de violência moral no trabalho, sendo preciso negar os álibis forjados incrustados na sociedade, como também recusar as facilidades de “não querer saber”, mesmo já tendo conhecimento (GAY, 1995; AZEVEDO, 2009).

Ainda como forma de coibir e combater o assédio moral, Lorentz, Lima e Maestro Filho (2011) acrescentam tarefas práticas a serem executadas, como: investigar as causas de absenteísmo e *turnover* e monitorar o clima organizacional, com atenção especial aos indícios ou práticas de assédio moral. Desse modo, as práticas de RH poderão contribuir para mudanças na cultura organizacional, a qual pode ter, em suas raízes, hábitos e comportamentos inadequados de constrangimentos que estimulam a violência moral.

Considera-se necessária, também, a discussão conjunta das áreas ligadas a esse tema, ou seja, o debate precisa ocorrer entre a Administração, a História, o Direito, a Psicologia, a Sociologia e a Filosofia, por exemplo. Essa reunião de forças e de olhares poderá facilitar o avanço para um entendimento multidimensional do assédio moral no trabalho (BATTISTELLI; AMAZARRAY; KOLLER, 2011), com o propósito de zelar pela dignidade do trabalhador e reduzir as consequências oriundas desse mal.

Este estudo, a partir das elucidações supracitadas, contribui para a sociedade, pois busca tornar visível o dilema do assédio moral, discute teoricamente os antecedentes dessa violência e apresenta diversos estudos ao redor do mundo, com a finalidade de compartilhar informações e conhecimentos, bem como analisa, empiricamente, casos de assédio ocorridos na região, despertando e abrindo espaço para o debate.

A pretensão desta pesquisa é denunciar e instruir para que a saúde dos trabalhadores no ambiente de convívio seja primada, pois qualquer organização sem pessoas deixa de existir. Essas ações são direcionadas com o objetivo de estimular e sugerir alternativas para prevenção e mediação.

Desse modo, as tipologias de assédio, conhecidas como *dispute-related*, *predatory bullying*, ou um *mix* entre essas duas categorias (EINARSEN, 1999), representam malefícios gerais, pois os custos não são apenas individuais, mas, também, organizacionais e sociais, os

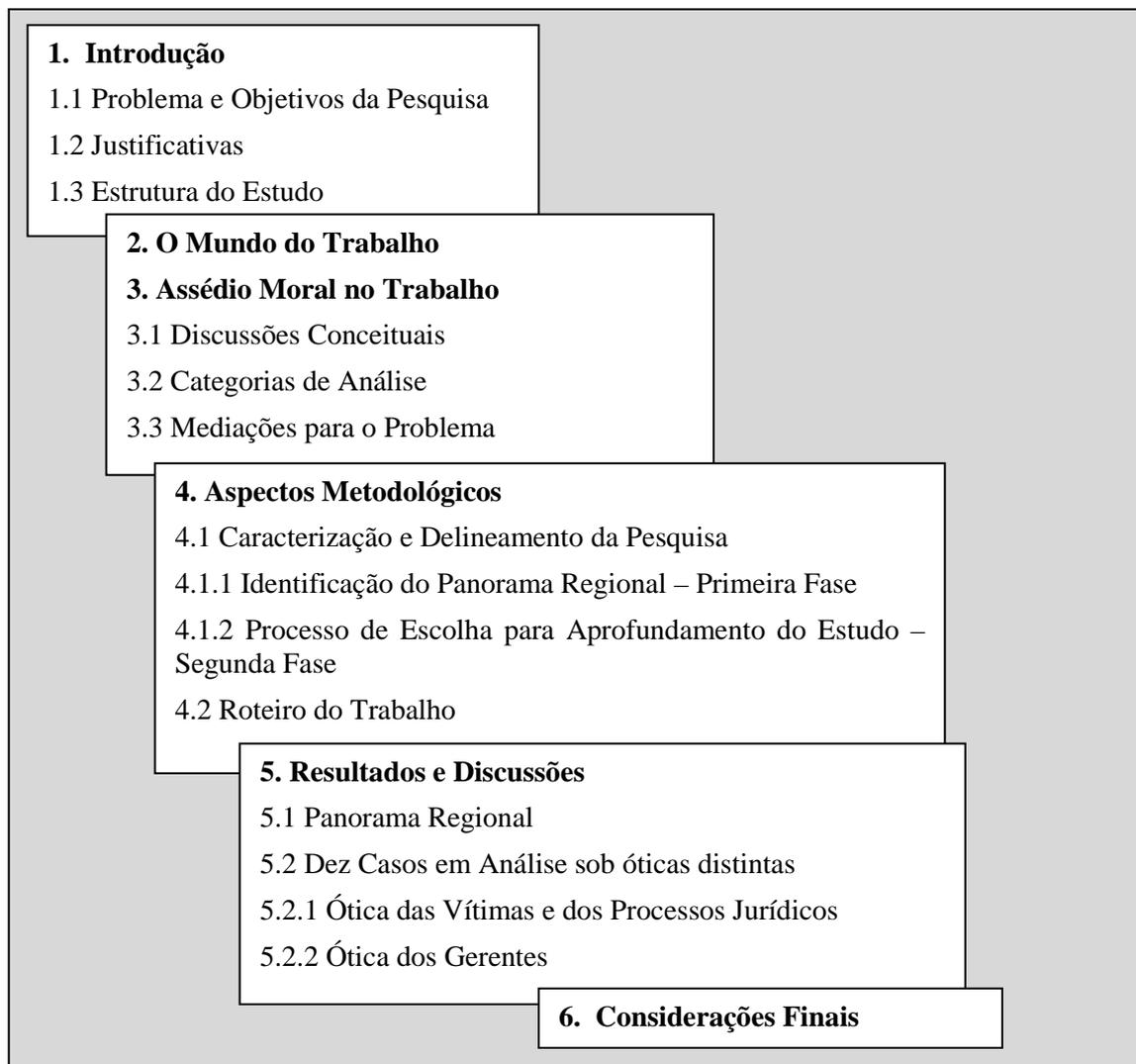
quais precisam ser minorados (BRADASCHIA, 2007). Esses últimos têm sido ignorados. No entanto, a prática do assédio causa danos a todos, como, por exemplo: incapacitação precoce de profissionais; aumento nas despesas médicas e nos benefícios previdenciários; elevação no nível de suicídios; desestruturação familiar e social das vítimas; e perda do investimento social feito em educação e formação profissional (FREITAS, 2007a).

Portanto, é condição básica considerar o enfrentamento ao assédio moral de maneira contínua, pois “como a violência reaparece a cada época sob novas formas, é necessário retomar permanentemente a luta contra ela” (HIRIGOYEN, 2010a, p. 9).

1.3 Estrutura do Estudo

Para atingir os objetivos da pesquisa, o trabalho está estruturado em seis seções, conforme ilustrado pela Figura 2, a seguir:

Figura 2 – Estrutura do Estudo



Nessa primeira parte, apresentam-se o tema, o problema de pesquisa, os objetivos geral e específicos, os quais direcionam o estudo, bem como as justificativas que destacam a relevância desta dissertação e, finalmente, a forma como o trabalho está estruturado.

Na segunda e terceira seções, tem-se a revisão de literatura. A segunda parte trata de algumas reflexões sobre o mundo do trabalho, consistindo em um pano de fundo para a exposição da terceira seção, que aborda as discussões conceituais do tema, elenca estudos nacionais e internacionais a respeito das categorias do assédio, bem como apresenta reflexões sobre a necessidade de mediação da violência moral no trabalho.

Na quarta seção, delineiam-se os aspectos metodológicos em relação aos objetivos, teor e procedimentos da pesquisa, como também as análises escolhidas para interpretação dos conteúdos. Na quinta seção, o panorama regional oriundo da análise das sentenças levantadas é exposto, e, na sequência, os casos selecionados para aprofundamento são discutidos a partir da combinação entre a análise documental dos processos, a ótica das vítimas e a ótica dos gestores tendo em vista as categorias elencadas de assédio moral.

A sexta parte arrazoam-se as considerações finais compostas, também, pelas limitações da pesquisa e proposições para futuros estudos. Ao final, apresentam-se as referências do estudo e os apêndices.

2 O MUNDO DO TRABALHO

A lógica da intolerância nas sociedades está a serviço de interesses que se julgam ameaçados (ECO, 2000; HÉRITIER, 2000) e mostra justificativas permeadas nos elementos da cultura que validam a expropriação do *status* humano do Outro (HÉRITIER, 2000). Este flagelo cunha-se no raciocínio reducionista, do qual ninguém está isento (ECO, 2000).

Ricœur (2000, p. 20) explica que “dois componentes são necessários à intolerância: a desaprovação do outro e o poder de impedir que esse outro leve sua vida como bem entenda”. Desse modo, sem considerar o conceito de intolerância institucionalizada, “é impossível explicar as fogueiras, os patíbulos, as decapitações, as guilhotinas, os fuzilamentos, os extermínios, os campos de concentração, e os fornos crematórios”, por isso, a intolerância “entra na instituição por meio de uma determinação legal que é justificada por duas projeções ideológicas diferentes: a violência justa e a violência injusta” (MEREU, 2000, p. 42-43). A primeira é dignificada e “[...] é empregada por todos aqueles que estão à frente de uma instituição dominante [...]”, ou seja, qualquer oposição caracterizar-se-á pelo segundo tipo de violência, a injusta e monstruosa, “[...] empregada pelos heréticos contra a instituição ou contra seus fieis” (MEREU, 2000, p. 43).

Os álibis moldados em defesa da honrosa violência passam a transportar o agressor a uma dimensão de sucesso, como cita Gay (1995), sendo, portanto, composições racionalizadas, ou seja, consagradas, e com raízes na Antiguidade, dotados apenas de sutis variações.

Se o reposicionamento do trabalho como categoria central na vida moderna gerou limites como a intolerância e as desigualdades, quando a questão volta-se para a ideia de gênero esses limites se acentuam. A esse respeito, Matos (2006) critica a visão de alguns historiadores ao realizarem recortes temporais centrados nos estudos das elites e nos heróis masculinos.

Sob esse ângulo, é necessário permitir a descoberta das “histórias de gente sem história” (MATOS, 2006, p. 279). Contudo, ainda são comuns publicações de obras que deixam as mulheres à margem, e, por que não dizer, mulheres heroínas, como no livro “Pioneiros & Empreendedorismo: a saga do desenvolvimento no Brasil”, em que se vê, na capa, o retrato de 24 empresários, que se destacaram no país, e nenhuma mulher (MARCOVITCH; OLIVEIRA BRUNO, 2012).

Posto dessa maneira, necessário se faz, de fato, empreender uma visão mais ampla de gênero, como propõe Joan Scott, incluindo “não só o parentesco, mas também o mercado de

trabalho que é sexualmente segregado, a educação enquanto instituições socialmente masculinas e ainda o sistema político” (SIQUEIRA, 2008, p. 114). Isso porque “gênero é constituído por relações sociais baseadas nas diferenças percebidas entre os sexos, que, por sua vez, se constituem no interior das relações de poder” (SIQUEIRA, 2008, p. 115). Vale ainda expor as considerações a respeito da seguinte pergunta: “como encontrar gênero na História?”, ao que “Scott nos dá uma pista dizendo que é observando a textualidade, a maneira como os argumentos são estruturados e apresentados e não apenas o que é dito literalmente” (SIQUEIRA, 2008, p. 116).

Farah (2004) analisa a incorporação da categoria de gêneros nas políticas públicas no Brasil, revelando alguns desafios, como: “a necessidade de inclusão no espaço da cidadania de um segmento até então invisível, o que requer ao menos em um primeiro momento, políticas específicas ou ações que privilegiem mulheres em políticas mais abrangentes” (FARAH, 2004, p.56) e “a garantia de acesso à educação” tendo por base a “[...] reformulação de livros didáticos e de conteúdos programáticos, de forma a eliminar referência discriminatória à mulher e propiciar o aumento da consciência acerca dos direitos das mulheres” (FARAH, 2004, p.57). De forma geral, é possível notar que instituições em defesa das mulheres são erigidas a partir da discussão e articulação, em conjunto, de diversos agentes, porém nem todos os programas mostram uma real incorporação com a perspectiva de gênero. Por esse motivo, o trabalho dos envolvidos nessa temática deve ser contínuo a fim de minorar a realidade de desigualdade ainda presente.

Mattos (2009) discute essa problemática, delineando a ocupação feminina no mercado de trabalho e expondo os desafios para a gestão contemporânea nas organizações. Segundo a autora, apesar de a participação feminina no mercado de trabalho ter crescido desde a década de 1970, ainda existem várias barreiras que impedem a ascensão das mulheres a cargos diretivos, resultando no fenômeno do “teto de vidro”.

Esse desafio imposto ao agregar outras características desvalorizadas pela sociedade (mulher, negra e pobre) pode ampliar a discriminação e a vulnerabilidade. Ademais, as próprias mudanças econômicas e tecnológicas exigem flexibilização e qualificação em ritmo acelerado, e, quanto à mulher, a necessidade de provar e comprovar suas competências aumenta sua carga de trabalho, já que para ela o escasso tempo de descanso é mais crítico, pois as atividades da casa e da família (atividades de reprodução) ainda são incumbências impostas e não compartilhadas, em muitos casos. Assim, “as mulheres não podem abrir mão do trabalho e da carreira, pois são justamente elas que garantem sua autonomia enquanto ser humano. Por outro lado, uma vez que escolheram construir família, não podem abandonar as

atividades que lhes são impostas”. E como “as atividades domésticas constituem-se como trabalho invisível”, esse ciclo de papéis e jornadas acaba por causar problemas para a saúde física e mental da mulher, e com o agregar de outros desafios no trabalho, o quadro em relação à saúde da mulher pode ser ainda mais danoso (MATTOS, 2009, p. 36),

A partir dessas reflexões, entende-se que os álibis, ao longo da história das sociedades, passaram a representar “uma licença de caça para uma agressiva cultura de negócios”, pois a dita natureza humana, tal como a exterior, estaria imersa em conflitos (GAY, 1995, p. 66).

As versões modernas de dramas antigos expandiram-se no século XIX, e comprovações pseudocientíficas enriqueceram as justificativas em torno do ódio ao Outro. A dominação era entendida como missão de civilizar, e o argumento da raça ratificava a pureza de uma espécie superior, eximindo, assim, o agressor de qualquer culpa. A lógica da “combatividade indignada era uma camuflagem cínica para os próprios interesses” (GAY, 1995, p. 79).

A era da frenética colonização revelou não só as barbaridades longínquas, mas, também, a indiferença dos burgueses que, em sua terra natal, como cúmplices, aplaudiam, silenciosamente, os feitos dos ditos desbravadores. O pensamento racista havia se transformado em um flagelo, estimulando os antissemitas, bem como as segregações legais das raças nos Estados Unidos (GAY, 1995).

Os álibis mencionados representam uma permissão para odiar, porém não se respaldam apenas na cientificidade, como no caso da competição e da raça. “O culto da masculinidade dependia menos da ciência do que da tradição” e “longe de ser uma invenção moderna, ele atesta a resistência de ideias aristocráticas” (GAY, 1995, p. 103). A masculinidade associava-se à atividade, enquanto que a feminilidade, à passividade. Com isso, a ideologia da masculinidade “tornou-se serva de agressões diplomáticas, aventuras imperialistas e despreocupados recursos às armas” (GAY, 1995, p. 123).

As desculpas forjadas são subsídios das práticas insidiosas vinculadas aos paradigmas administrativos e tecnológicos, sob a ótica da subjetividade no trabalho, e revela sua força e especialização ao longo dos séculos. A primeira revolução industrial, por exemplo, entre 1760 e 1860, orientou-se pela mecanização do trabalho, passando da manufatura para a maquinofatura.

Já a segunda revolução industrial, registrada entre o século XIX e parte do século XX, denotou a intensificação do paradigma tecnológico, além de ter sido um período em que os cartéis se destacaram no cenário econômico, e as organizações passaram a buscar um leque maior de estratégias gerenciais. Gay (1995) explica que os discursos darwinistas e

spenceristas sobre a sobrevivência do mais apto alcançaram grande ascendência nos Estados Unidos, sendo utilizados por magnatas, como Andrew Carnegie, John D. Rockefeller e James J. Hill, com familiaridade.

Em meados de 1980, na terceira revolução industrial, observa-se uma sociedade permeada por organizações hipermodernas, em que as mudanças são causas e consequências do processo da globalização, ressaltando-se que cada um dos três períodos citados despertou novos ideários. Como no caso da administração científica ou organização científica do trabalho, nome pelo qual é conhecido o taylorismo, que surgiu em “[...] resposta à velocidade e ao novo ritmo de produção das fábricas, onde se introduziram novos instrumentos de trabalho” (HELOANI, 2010, p. 25). Nesse modelo, surgem os “discursos” de cooperação entre capital e trabalho, bem como o da especialização, que separa o trabalhador intelectual do braçal, impondo-lhe severos controles produtivos (tempos e movimentos).

A alta velocidade no redesenho do trabalho passa a impor novas competências aos sujeitos. No Brasil, as macromudanças oriundas da década de 1990, como, por exemplo, a expansão da *internet*, reengenharias e privatizações, engendraram desafios às organizações que, por sua vez, os repassaram aos trabalhadores. Porém, em muitas situações, as empresas se silenciam quanto às ambivalências, não permitindo aos funcionários assimilarem essas mudanças.

Em meio à guerra econômica, as empresas “teriam agora as suas ações justificadas antecipadamente, pois seria preciso sobreviver, exportar, garantir divisas, desenvolver novos produtos, aumentar os mercados e eliminar a concorrência, quebrando-a e comprando-a” (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008, p. 6). E o chamado progresso social e econômico, do final do século XX e início do século XXI, é acompanhado de diversos elementos que constituem o mal-estar social, como, por exemplo: a deterioração das relações em todos os níveis; a sobreposição do valor dinheiro sobre os valores do mérito, do trabalho e da honra; e a ênfase no individualismo, desencadeando o dilema “clássico” entre a cooperação e a competição (ENRIQUEZ, 1997; ÉSTER; MELO, 2006; MELO; CASSINI; LOPES, 2011).

As inovações oriundas da terceira revolução industrial ou revolução tecno-científica passam a exigir “[...] uma organização do trabalho pautada em características de flexibilidade, aprendizagem contínua, custos sempre em queda, desempenhos sempre mais elevados, equipes multiculturais e mobilidade em todos os sentidos” (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008, p. 8). E é nesse cenário que as formas de dominação baseadas na gestão pelo inconsciente surgem (HELOANI, 2010). E os discursos da área de Gestão de Pessoas parecem ser muito mais uma nova roupagem para a velha prática de controlar as pessoas,

controle esse que está cada vez mais disfarçado, pois, em vez da repressão, utiliza-se a sedução (MOTTA; ALCADIPANI; BRESLER, 2001).

A justificativa do capital ancora-se na necessidade de domesticação dos indivíduos, a fim de evitar a “marginalidade” no seio social (BARRETO, 2006). Sob esse ângulo, é fundamental considerar que os álibis para a agressão “são fenômenos culturais coletivos; florescem ou fenecem no domínio público” (GAY, 1995, p. 123). Nessa direção, cada sociedade apresenta especificidades no quesito dominação, cabendo, por esse motivo, delinear as particularidades do caso brasileiro.

No Brasil, o invólucro do trabalho foi construído sob a égide de um regime de subordinação colonial a Portugal, com mão de obra local, formada por índios e negros, conhecida como raça inferior. Esse panorama oferece “lembranças” das ações de exploração no trabalho.

Domar, submeter, humilhar, rebaixar, impor uma condição de inferioridade, cooptar: essas foram as práticas iniciais impostas pelos colonizadores a índios e negros importados, perpetuadas até os nossos dias, que se caracterizavam em relações sociais autoritárias e atrasadas entre as classes sociais (BARRETO, 2006, p. 97, grifo nosso).

Com ênfase no período em torno da abolição da escravatura e proclamação da República, Salles (1986) aborda, criticamente, o ideário produzido pelos discursos do Partido Republicano Paulista. Desvela, assim, esquemas de dominação que contribuíram para a formação do Brasil de hoje e mostra a relação do projeto político dos republicanos paulistas com uma nova personagem: o trabalhador livre.

Durante a metade do século XIX, a expansão da economia liga-se “ao desenvolvimento histórico de reprodução e ampliação do capital, por meio da constituição de uma economia de caráter nacional, estabelecendo relações e interações com o capitalismo internacional” (SALLES, 1986, p. 34). Nesse ambiente de dinamização econômica, diversos empreendimentos de homens ligados à cafeicultura do Oeste paulista são erigidos.

Contudo, devido à extinção do tráfico negreiro a partir de 1850, a classe dominante precisou buscar alternativas para sequenciar a acumulação de capital e, nessa busca, o trabalhador nacional não era uma boa escolha, em virtude da sua indolência. Por esse motivo, para a política imigrantista, seria necessário reorganizar as relações de dominação, “tornando-se urgente uma legislação que regulamentasse a compra e a venda da força de trabalho” (SALLES, 1986, p. 39).

A esse respeito, a autora aponta:

Ao Partido Republicano Paulista coube a tarefa histórica, ao negar a monarquia como expressão dos interesses da classe, propor a República fundamentada no ideário liberal. Essa forma de governo deveria minimizar a luta de classes através de um Estado que aparentasse ser representante da identidade social (SALLES, 1986, p. 41, grifo nosso).

O progresso, portanto, dependia das condições de ordem e paz e, nesse panorama, o trabalho liga-se à riqueza e não poderia mais ser um ato de degradação; pelo contrário, deveria ter *status* enobrecedor. O subterfúgio foi uma democracia proposta “para o povo”, que tinha em suas bases um Estado “modernizado”, mas controlado pelos republicanos, deslocando-se assim do social (SALLES, 1986).

O discurso liberal dos republicanos paulistas redefine a noção de trabalho, e “imbricada nesse movimento do capital está a dominação ideológica – o dinheiro parecendo ao trabalhador como o elemento que lhe possibilita participar da riqueza” (SALLES, 1986, p. 57). Assim, a desigualdade é mascarada, e o argumento proposto embasa-se em um aparato “teórico-científico” que utiliza a noção genérica de povo para convencer a supremacia da República em oposição à centralização monárquica de poder que “violentava o organismo social” (SALLES, 1986, p. 65).

As propostas de igualdade do projeto hegemônico de uma fração da classe de cafeicultores paulistas indicavam a criação “de escolas primárias e liceus e a melhoria do ensino profissional visando à ‘instrução agrícola’”. Isso porque “a educação, além de cumprir um papel fundamental enquanto instrumento de dominação ideológica, ainda deveria ser capaz de formar mão de obra para a lavoura” (SALLES, 1986, p. 68).

Os republicanos paulistas, como explica Carvalho (2008, p. 70), “preocupados com a organização do trabalho e com a carência de braços para a lavoura”, ainda tinham que se libertar da “figura do trabalhador escravo-negro”, relacionando o labor enobrecedor com o trabalhador branco civilizado. Esse branco seria o imigrante, um trabalhador nacional, acolhido em uma pátria que seria dele e teria seus direitos civis e políticos protegidos, o que de fato apenas conferiu submissão aos mecanismos coercitivos já preparados, por intermédio do “selo do Direito” (SALLES, 1986, p. 72). Para atender a esses interesses, o negro era posto como uma barreira ao progresso, ou seja, um elemento que deveria ser apagado da memória.

Os relatos de partes da história nacional mencionados mostram que tais memórias estão incrustadas nos comportamentos dos indivíduos, mesmo que, muitas vezes, esses

neguem ou não tomem consciência delas. Exemplo disso é o culto ao que é de fora, ou seja, a supervalorização do que é oriundo das grandes potências em detrimento daquilo que é nacional. Essa questão liga-se à cultura de uma sociedade, já que a natureza humana é condicionada a ela, ou seja, a atribuição de comportamentos humanos e não humanos são construções de um grupo, e os atos não humanos passam a ser repudiados (SCHEIN, 2009).

Tal compreensão norteia também as organizações, já que essas estão imersas na sociedade, ou seja, não é possível desvincular os funcionários de determinada organização da sociedade em que vivem. A esse respeito, Freitas (2007b, p.65) entende que “[...] as organizações são construções humanas artificiais, irrigadas pelos valores das sociedades onde se instalam e atuam em um universo concreto de relações sociais” (FREITAS, 2007b, p. 65).

Cabe, portanto, um olhar mais profundo à lógica funcionalista, a fim de se obter uma visão compreensiva das organizações, adotando-se uma abordagem simbólica, a qual se justifica pela complexidade das relações humanas dentro das empresas e pela parcialidade nas análises focadas apenas nos aspectos formais. Visto sob esse aspecto, ampliar esse leque de estudos é uma prerrogativa dos estudos organizacionais.

Nas palavras de Aktouf (1993, p.50), a cultura “implica uma interdependência entre história, estrutura social, condições de vida e experiências subjetivas das pessoas”, ou seja, é a cultura que liga o imaterial com o material e tem, no mito, o seu sustentáculo maior, pois esse “[...] está no centro do processo de constituição dos sistemas de representação das ‘ideias, sentimentos, crenças’”, os quais desencadeiam nos seres humanos, como apregoa o autor, veneração ou medo de seres não materiais e que, na rotina da vida, se traduzem por ações, por práticas. Entendida dessa maneira, a cultura é um fenômeno complexo e, por esse motivo, não é possível mudar nada na sua essência se houver incoerência entre os discursos e as ações da empresa, pois:

A imaterialidade simbólica e representacional deve estar ancorada em uma materialidade inscrita nas estruturas, na experiência vivida e nas práticas sociais da empresa, esta materialidade mantém, necessariamente, uma relação de anterioridade com a imaterialidade (AKTOUF, 1993, p. 78).

Logo, a partir da imaterialidade e materialidade que permeiam as relações dentro das organizações, observa-se que tanto o poder real quanto o simbólico reinam nesse universo, sendo esse último alimentado pelas ciladas, pela insídia e pela traição a partir de conluios, de conspirações e métodos astutos. Faria (2007, p. 81) explica que as tramas organizacionais são cultivadas como “[...] arte suprema, pois nesta concepção a hipocrisia bem praticada é sinal de

esperteza e o jogo de cena nos bastidores e no público é demonstração de habilidade política ou competência gerencial”.

Essa deturpação de valores se prolifera com a redução do afrouxamento do vínculo social (FREITAS, HELOANI, BARRETO, 2008) e os anseios por um trabalho que tem sentido transformam-se em frustrações na relação do indivíduo com o emprego. Além disso, como a fonte central na vida do indivíduo se caracterizada cada vez mais pelo trabalho e, conforme as vivências práticas denotam sofrimentos não esperados, um processo de crise de identidade é desencadeado, já que o sujeito foi reduzido à condição de apenas exercer as funções de consumo e produção. Ainda há o agravo da convivência diária com o fantasma do desemprego, o que significaria um atestado de inutilidade frente à sociedade (FREITAS, HELOANI, BARRETO, 2008).

A organização do trabalho, como pano de fundo, produz uma violência cada vez mais naturalizada como típica dos tempos modernos. É caracterizada, pela pesquisa de Melo, Cassini e Lopes (2011), como a síndrome de Estocolmo gerencial. O trabalhador que a sofre revela uma percepção de normalidade das pressões, da escassez do tempo, da sobrecarga de trabalho e da fadiga diária, todas vinculadas, na verdade, ao *stress* acentuado e ao adoecimento no trabalho.

Como entende Carvalho (2008), estamos diante de uma sociedade-rede, em que tudo é transformado pela velocidade eletrônica e o transitório substitui o perene, e o homem narcisista, “dependente do espelho do outro, combinação de medo e dependência, vazio e depressão” (CARVALHO, 2008, p.10), é a própria representação de uma ideologia, nas palavras do autor, individualista e hedonista.

O Outro é, portanto, facilmente descartado, como também a noção de sujeito, pois reina de forma naturalizada a “ideologia conformista da inexorabilidade capitalista..., ‘não há o que fazer’, ‘não há alternativas’” (SEIXAS, 2009, p. 86).

Nesse cenário, a dominação do capital sobre o trabalho especializa-se e acontece na esfera afetiva, subjetiva e psicológica. A subjetividade é mais um recurso a ser manipulado para que o trabalhador passe a empreender, cada vez mais, seu potencial físico, intelectual e afetivo em prol dos resultados ansiados pela empresa (HELOANI, 2010).

A sobrecarga de exigências sobre o indivíduo produz um aumento da angústia, o que reforça a recorrência “maternal”: protegida por uma imagem maternal que ela própria propositadamente criou, a empresa dilui o conflito trabalho-capital e reafirma a necessidade de submissão dos trabalhadores à lógica abstrata construída de uma forma inconsciente de dominação do capital. [...] Com base na internalização dos mecanismos de controle, a

empresa “concede” maior “autonomia” para algumas tarefas e incorpora novas exigências para os trabalhadores sob rótulos de aparência atraente como “criatividade”, “novas responsabilidades”, “qualificação” etc. Dessa forma, dentro de um contexto mutável da economia globalizada, o trabalhador precisa constantemente aperfeiçoar-se, sabendo-se alvo de perene avaliação no ambiente organizacional (HELOANI, 2010, p. 108).

Os indivíduos, nesse ambiente, passam a estar sempre:

[...] em situação de prova, em estado de estresse, sentem queimaduras internas, tomam excitantes ou tranquilizantes para dar conta da situação para ter um bom desempenho, mostrar sua “excelência” (entramos numa civilização de *dopping*); e quando esses indivíduos não são mais úteis, eles são descartados apesar de todos os esforços despendidos (ENRIQUEZ, 1997, p. 6).

Contudo, as organizações não podem justificar comportamentos insidiosos pela guerra econômica, ferindo o sujeito em sua dignidade. Freitas (2007a) defende que o assédio moral é um crime e precisa ser tratado como tal, visto ser vital “[...] minimizar ou erradicar essas manifestações nocivas em um dos ambientes mais importantes da atividade humana” (FREITAS, 2007b, p. 72). Piñuel y Zabala (2003) argumenta que a violência moral no trabalho não é um problema apenas do indivíduo que sofre, ou do perverso que provoca esse mal. Na verdade, essa situação oferta sinais contundentes de falhas na forma de organização do trabalho, seja na distribuição das tarefas, na seleção e políticas de promoções dos executivos, nos valores, na cultura ou mesmo no estilo de liderança.

No universo do trabalho, uma crise está propagada por “[...] um estilo de desenvolvimento ecologicamente depredador, socialmente perverso, politicamente injusto, culturalmente alienado e eticamente repulsivo” (GUIMARÃES, 2006, p. 30). Essas problemáticas estão incrustadas nas camadas mais subjetivas da sociedade. É vital, portanto, não ocultar, mas, sim, buscar inter-relacionar os antecedentes do quadro caótico e velado das relações humanas no trabalho. Todavia, na prática, muitos discursos banalizam a questão, como ilustrado no imaginário guerreiro:

Se existe guerra, é porque existem inimigos; se existe guerra, a minha vida está ameaçada; se existe guerra, é preciso que eu me defenda; se existe guerra, eu devo matar ou morrer; se existe guerra, é preciso que eu me arme com que existe de mais forte; se existe guerra, devo construir o meu *bunker*, as minhas alianças e decidir os métodos mais eficazes de destruir o outro (FREITAS, 2007c, p. 282).

Essa mensagem busca naturalizar o quadro da violência no trabalho, pois as justificativas pautam-se no entendimento de que, em tempos de guerra, a ordem vigente muda, e a palavra “gravidade” das ações é suavizada pela “necessidade”. No entanto, “ignorância não é alibi” e, a rigor, vale lembrar que o capitalismo, apesar de basear-se na competição, necessita da cooperação para o seu desenvolvimento e expansão, pois a competição exacerbada e a todo custo não registra partidas dobradas, mas apenas débitos, os quais representam um peso social (FREITAS, 2007c, p. 284).

De maneira mais abrangente, Hérítier (2000, p. 27) explica que é necessário construir “sistemas educacionais que ensinem a não odiar” e cuja compreensão de tolerância é “[...] aceitar a ideia de que os homens não são definidos apenas como livres e iguais em direito, mas que todos os humanos sem exceção são definidos como homens” (HÉRITIER, 2000, p. 27). Ademais, não se pode permitir o livre curso da intolerância, é vital intervir e não deixar, por medo, as partes entregues a si mesmas (YAVETZ, 2000), pois “a tolerância é uma construção, uma conquista” (LE GOFF, 2000, p. 38).

É imperativo o resgate da vitalidade humana, porque são as pessoas que têm a capacidade de combinar subjetividade com objetividade e emoção com razão para transpor cenários turbulentos. Nesse sentido, compreender questões interiores que norteiam as práticas torna-se fundamental, visto que, para Davel e Vergara (2001, p. 42), considerar a subjetividade nos estudos organizacionais é buscar compreender “a experiência humana em sua fonte mais complexa, rica e profunda”. A subjetividade é expressa em “pensamentos, condutas, emoções e ações”, e sua dinâmica permite “desvendar a pluralidade e heterogeneidade de linguagens, espaços e práticas que nos governam diariamente” (DAVEL; VERGARA, 2001, p. 43).

Face ao exposto, torna-se necessário ancorar o tema assédio moral no trabalho aos debates teóricos e às investigações empíricas, o que é evidenciado na próxima seção, a fim de desvelar essa epidemia silenciosa com o propósito de contribuir para o avanço do conhecimento multidisciplinar que envolve a discussão.

3 ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO

3.1 Discussões Conceituais

O assédio moral é um fenômeno antigo, conhecido e presente em diversas culturas, entretanto, passou a ser estudado, sistematicamente, somente a partir dos anos 1980 (LEYMANN, 1996a). No Brasil, os debates a respeito do tema acaloram-se duas décadas *a posteriori* das pesquisas internacionais (FREITAS, 2007a), essas mais afluentes na Escandinávia.

Podemos dizer, então, que “a discussão sobre o assédio moral é nova, todavia, o fenômeno é velho, tão velho quanto o trabalho, isto é, quanto ao homem, infelizmente” (HELOANI, 2004, p. 2). Corroborando essa assertiva, Freitas (2001, p. 9) afirma que o “fenômeno em si não é novo, contudo, a sua discussão e a sua denúncia, em particular no mundo organizacional, constituem, sim, uma novidade” (grifo nosso).

Na visão de Freitas (2001), é muito difícil um tema social se tornar tão discutido e pesquisado em múltiplas áreas do conhecimento; no entanto, a prevalência dos estudos sobre assédio moral situa-se na ciência da Psicologia (BRADASCHIA, 2007) com distintas abordagens, as quais enriquecem o tema.

As pesquisas quantitativas (AGERVOLD, 2007, 2009; XAVIER et al., 2008; EINARSEN; HOEL; NOTELAERS, 2009; AMAZARRAY, 2010; BERTHELSEN et al., 2011) exploram tanto medidas objetivas por meio de instrumentos da área, como, por exemplo, o *Leymann Inventory of Psychological Terror* – LIPT, o Questionário de Atos Negativos – NAQ e o Questionário de Atos Negativos Revisado – NAQ-R (EINARSEN; HOEL; NOTELAERS, 2009), quanto subjetivas. Além disso, essas pesquisas mesclam instrumentos ao tratarem de outras discussões relacionadas ao assédio moral, como as características no ambiente de trabalho (CLAUBOURN, 2010) ou a influência do comportamento da liderança sob os níveis de *bullying* nas equipes (AYOKO; CALLAN, 2010).

Rayner, Sheehan e Barker (1999) explicam que novas formas de investigação estão sendo utilizadas, como a técnica do incidente crítico, os *focus groups* e os estudos de casos. Agervold (2009) estimula estudos qualitativos a fim de compreender, com maior profundidade, a ligação entre os atos negativos e a ocorrência de assédio moral. Salin (2003a) também instrui mais pesquisas baseadas no paradigma interpretativista, propondo estudos longitudinais e críticos.

Os trabalhos qualitativos (TRACY; LUTGEN-SANDVIK; ALBERTS, 2006; LEWIS, 2006; MACIEL et al., 2007; CORRÊA; CARRIERI, 2007; BORSOI; RIGOTTO; MACIEL, 2009; BAILLIEN et al., 2009; SANCHES; MOTA, 2011; PAIXÃO; MELO; SILVA, 2011;), em sua maioria, pautam-se na ótica das vítimas, apresentando contextos diversos, como, por exemplo, o bancário, acadêmico e fabril, abarcando tanto o setor privado quanto público.

Encontram-se, também, propostas interdisciplinares baseadas em entrevistas com operadores do Direito (BATTISTELLI; AMAZARRAY; KOLLER, 2011), a partir de casos raros em que a palavra é dada aos agressores (JENKINS et al., 2011), e ainda debates sobre a responsabilidade da gestão de pessoas nesse processo, além de alternativas preventivas (KEASHLY; NEUMAN, 2004; MARTININGO FILHO; SIQUEIRA, 2008; DUFFY, 2009; RODRIGUES; AALTONEN, 2011; LORENTZ; LIMA; MAESTRO FILHO, 2011).

Análises documentais sobre o tema passam a ser exploradas (AGUIAR, 2003), e revisões literárias sempre se mostram em pauta, buscando: categorias de análise mais frequentes (BRADASCHIA, 2007; RODRIGUES, 2009); natureza das causas e consequências do assédio moral (EINARSEN, 1999; ADORIC; SALIN, 2003a; KVARTUC, 2007); e discussões conceituais, explorando a origem e os diferentes termos que caracterizam o assédio moral no trabalho (ADAMS, 1992; LEYMANN, 1996a; RAYNER; HOEL, 1997; EINARSEN, 2000; CRAWSAW, 2009).

Mediante a expansão do debate sobre o assunto, e apesar da carência em alguns flancos, como o comportamento dos colegas e supervisores em uma situação de assédio, a análise das ações dos gestores de RH dessa problemática e, ainda, os antecedentes subjacentes à ocorrência do tema (EINARSEN, 2000; SALIN, 2003b), torna-se vital resgatar a origem dos termos que caracterizam o assédio moral no trabalho, evidenciando os principais autores e suas contribuições para a área.

O primeiro a utilizar o termo *mobbing* foi o etologista Konrad Lorentz, em 1968, na Áustria, com o intuito de representar o ataque de um grupo de pequenos animais que ameaçavam um animal maior. Essa expressão, em 1972, foi utilizada pelo médico sueco Paul Heinemann, com a finalidade de denotar o comportamento violento de crianças em relação a seus colegas (LEYMANN, 1996a). Em suas pesquisas na Suécia, Leymann (1996a) encontrou um comportamento semelhante no ambiente de trabalho e então passa a adotar o termo *mobbing* para se referir às ações negativas sofisticadas que visam estigmatizar socialmente os funcionários. O autor não emprega o termo em inglês *bullying*, utilizado em pesquisas na Inglaterra, Austrália e Estados Unidos, pois para ele a conotação de *bullying* está ligada a atos

de agressões físicas relacionadas aos comportamentos de crianças e adolescentes nas escolas (LEYMANN, 1996a).

Carrol Brodsky, pesquisadora norte-americana, discutiu em seu livro, lançado em 1976, casos relacionados a acidentes de trabalho, *stress*, exaustão no trabalho, entre outros. A obra enfatizou a rotina difícil dos trabalhadores, não discriminando as diferenças entre as situações de *stress* no trabalho. Por esse motivo, o livro só passou a ser evidenciado após ter sido citado nas pesquisas de Leymann (1996a).

Na França, é Hirigoyen (2010a; 2010b), autora dos livros *best-sellers*, “Assédio Moral: a violência perversa no cotidiano” e “Mal-Estar no Trabalho: redefinindo o assédio moral”, publicados em 1998 e 2001, respectivamente, que passa a popularizar a discussão sobre o assédio moral no trabalho.

Apesar de os termos *mobbing*, *bullying*, *harassment* e *psychological terror* terem origens diferentes, esses são utilizados como sinônimos em diversos estudos (PIÑUEL Y ZABALA; CANTERO, 2002; AGERVOLD, 2007; SCHATZMAN, 2008; DANIEL, 2009; AYOKO; CALLAN, 2010; CLAYBOURN, 2011), havendo, contudo, preferências quanto ao uso das nomenclaturas oriundas da história de pesquisa de cada região. Na Escandinávia, o termo *mobbing* é o mais utilizado (EINARSEN, 2000); já na Inglaterra, *bullying* tem sido citado (ADAMS, 1992). No entanto, nos Estados Unidos, diversas terminologias surgem, como: *employee abuse*, *bullying*, *workplace aggression*, *victimization*, *interpersonal deviance*, *social undermining* e *workplace incivility* (LA VAN; MARTIN, 2008). São também mencionados os termos *harassment*, *workplace trauma*, *petty tyranny* e *bullies*, tanto nos Estados Unidos quanto no Canadá (EINARSEN, 2000), e, na França, o assédio moral é conhecido por *harcelement moral* (HIRIGOYEN, 2010a).

Essas definições não são consensuais em sua plenitude, todavia, a proposição do pesquisador Leymann é a mais citada e a que melhor exprime o assédio moral, pois ela considera elementos tidos como fundamentais: a duração do assédio, a frequência da ocorrência e as forças desbalanceadas entre os atores envolvidos (BRADASCHIA, 2007). “Em outras palavras, a distinção entre “conflito” e “*mobbing*” não está focada no que ocorreu ou como isso aconteceu, mas sim na frequência e na duração do que aconteceu ou está acontecendo” (LEYMANN, 1996a, p. 168, grifo nosso).

Crawshaw (2009) pondera a alegação de Leymann, que considera assédio moral os atos negativos repetidos durante um período de seis meses. Na visão da pesquisadora, o sentido de tal definição é razoável se o objetivo consistir em delimitar esse tipo de agressão às políticas das organizações, bem como aos pleitos judiciais, pois, de outro modo, como

aplicado em outro contexto, a consideração pareceria absurda (por exemplo, no caso de abuso infantil).

Para entender o que é assédio moral, uma alternativa é expor aquilo que não é. Nesse propósito, baseado nas colocações de Hirigoyen (2010a), não se configuram como assédio moral: o estresse; os conflitos, visto que o assédio é o não falado, o escondido, portanto, diferente do conflito enunciado; a gestão por injúria, concebida pelo comportamento despótico de certos administradores, que é notada por todos, ao contrário dos procedimentos de assédio moral, que são velados; as agressões pontuais; outras formas de violência, como a externa, oriunda de civilidades; as más condições de trabalho, as quais, se não houver intencionalidade, não podem ser caracterizadas como assédio moral; as imposições profissionais, que são decisões legítimas, e não de abuso, não se constituindo, portanto, caracterizações de assédio moral.

Assim, as formas de hostilidade no mundo do trabalho apresentam-se distintas e incluem especificidades que podem sobrepor-se, como, por exemplo, assédio sexual, assédio moral, discriminação racial e agressão física. No caso específico do *bullying*, as táticas que visam corroer a identidade dos sujeitos podem ser difíceis de detectar. Ademais, como esse não é um problema apenas do indivíduo, mas tem relação com o ambiente organizacional e com a cultura, geralmente, vários eufemismos são utilizados para esconder a seriedade dessa violência (ADAMS, 1992).

Além da complexidade do próprio fenômeno assédio moral, ele é entendido como um processo, e não um ato isolado. Há divergências na academia quanto a sua definição, as quais podem representar perspectivas limitadas de compreensão daquele mal. Isso porque existe uma tendência por parte dos pesquisadores, os quais se guiam, ao adotarem suas preferências, por um narcisismo que recrimina, sem maiores reflexões, as considerações do outro, prejudicando a interface com empregadores, operadores do Direito e outros membros da sociedade (CRAWSHAW, 2009).

A partir da compilação dos termos utilizados nos artigos da edição especial do *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, no ano de 2009, observa-se a citação de 33 diferentes expressões. Por esse motivo, Crawshaw (2009) propõe uma nomenclatura padrão advinda de um nível mais geral para o mais específico, conforme ilustra o Quadro 1.

Quadro 1 - Nomenclatura proposta para assédio psicológico no trabalho

Nível	Terminologias e Parâmetros
Categoria Geral	Abuso no Ambiente de Trabalho <ul style="list-style-type: none"> • Engloba todas as formas de abuso no local de trabalho, incluindo, mas não se limitando à discriminação, assédio sexual, violência no trabalho, condições inseguras de trabalho e assim por diante. • Coincide com outras categorias de abuso que são descritas, quer por alvo ou localidade, por exemplo, abuso infantil e violência doméstica.
Categoria Específica e Nome Científico	Assédio Psicológico no Trabalho <ul style="list-style-type: none"> • Identifica um denominador comum de todas as descrições atuais que visam diferenciar essa subcategoria da categoria geral.
Nomenclatura Comum	Assédio Moral no Trabalho <ul style="list-style-type: none"> • Termo descritivo de uso comum.
Entes Envolvidos	Vítima(s): superior, colega (par), subordinado, empregador, cliente, fornecedor e outros. Agressor(es): superior, colega (par), subordinado, empregador, cliente, fornecedor, entre outros.

Fonte: Crawshaw (2009, p. 265, tradução nossa)

Apesar do entendimento da nomenclatura comum, apresentada no Quadro 1, é importante ponderar que Adams (1992) já explicava que alguns sempre vão justificar os comentários maliciosos ou piadas à custa de outras pessoas como ações que fazem parte da natureza humana. Entretanto, brincadeiras que não são destinadas à ofensa, sem dúvida, se distinguem da persistente degradação realizada por agressores que se encontram em uma posição de poder.

Dessa forma, diversas terminologias ou mesmo proposições do tema não são, necessariamente, negativas, se houver o cuidado em resgatar a origem das discussões e nomenclaturas, com vistas a agregar o conceito de assédio moral no trabalho. Adams (1992) explica que a negação dessa violência, para muitas organizações, é um tabu (LEYMANN, 1996a; HIRIGOYEN, 2010a). A noção do outro foi reconfigurada em um longo processo histórico e, com isso, está incrustada na própria sociedade contemporânea a prerrogativa de exclusão do “outro”, e a ideologia conformista do implacável capitalismo, de que “não há nada a fazer”, “não há alternativas”, reina e é naturalizada (SEIXAS, 2009).

Assim, não é a diversidade de conceitos que prejudica o entendimento a respeito do assédio moral no trabalho, mas, sim, outros aspectos subjetivos, como, por exemplo, a cultura organizacional e a perversidade nas relações de trabalho.

Salin (2003a) concorda com Adams (1992) ao defender que o assédio moral envolve um desequilíbrio de poder percebido entre vítima/autor, desencadeando um ambiente hostil de trabalho. A pesquisadora define assédio moral como atos negativos repetidos em direção a um

ou mais indivíduos, todavia, ela argumenta que tal definição não abarca a questão da intenção, estando essa atrelada à percepção subjetiva da vítima.

Na Espanha, Piñuel y Zabala e Cantero (2002) explicam que o termo correto em castelhano é *acoso psicológico*, e não *acoso moral* (nesse caso, seria *acoso inmoral*). Isso porque há um componente ético essencial, que se refere à falta de respeito e desconsideração em relação ao direito de dignidade do trabalhador. Na definição dos pesquisadores, destaca-se o caráter intencional do agressor, identificado na definição do assédio moral como:

Maltrato verbal continuado e **deliberado** recebido por um trabalhador por parte de outro ou outros, que se comportam com crueldade com o objetivo de aniquilação ou destruição psicológica, a fim de obter a saída da vítima da organização através de diferentes procedimentos ilegais, ilícitos ou alheio a um tratamento respeitoso e humanitário, atentando assim contra a dignidade do trabalhador (PIÑUEL Y ZABALA; CANTERO, 2002, p. 38, destaques nossos).

O fator intencionalidade do agressor compõe a complexidade do tema, visto que existem culturas organizacionais em que esse mal parece ser institucionalizado. Nesses casos, os agressores tendem a subestimar sua própria agressividade, banalizando a questão, ou seja, o agente da violência pode não perceber como intencional seus atos, pela “naturalidade” atribuída a eles. Dessa forma, mesmo que não haja aparente intencionalidade contra o outro, o assédio pode ser medido, objetivamente, pelos atos negativos ou pela percepção da vítima, medida essa, subjetiva (AGERVOLD, 2007).

Em convergência com a definição de Piñuel y Zabala e Cantero (2002), a caracterização dos autores nacionais Freitas, Heloani e Barreto (2008) também compreende a intencionalidade do agressor, sendo o assédio moral:

[...] uma conduta abusiva e **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, 2008, p. 52, destaques nossos).

Devido à concentração de estudos sobre o tema encontrar-se nos países do norte da Europa, em decorrência da forte consciência pública acerca do assunto, das pesquisas financiadas pelo governo com a participação dos sindicatos e de leis específicas criadas na Suécia, em 1993, e, na Noruega, em 1994, contra este tipo de violência (RAYNER; HOEL,

1997), é fundamental o resgate dos elementos que compõem o assédio moral no trabalho na visão dos estudiosos dessas regiões.

Na Escandinávia, o *mobbing* é usado para descrever todas as situações em que um trabalhador, de qualquer nível hierárquico, é maltratado, **sistematicamente**, durante **algum período de tempo**, por superiores, subordinados ou colegas de trabalho (EINARSEN, 2000).

Adams (1992) amplia os tipos de fontes do assédio moral, pois a autora considera tanto as fontes internas, citadas também por Einarsen (2000), como as fontes externas, compostas por clientes, fornecedores ou a população em geral. No intuito de analisar o que um conceito agrega ao outro, o Quadro 2 expõe diversas definições que descrevem o *mobbing* no trabalho.

Quadro 2 - Definições e termos utilizados por diferentes pesquisadores para descrever *mobbing* no trabalho

Pesquisadores (as)	Termo	Definição
Brodsky	<i>Harassment</i>	<u>Repetidas e persistentes</u> tentativas de uma pessoa que visam atormentar, desgastar e frustrar outra pessoa. Este tratamento é o que provoca, persistentemente, pressões, medos, intimidações e desconfortos.
Thylefors	<i>Scapegoating</i>	Uma ou mais pessoas que, durante um <u>período de tempo</u> , são expostas a <u>repetidos atos negativos</u> oriundos de um ou mais indivíduos .
Matthiesen, Raknes e Rrokkum	<i>Mobbing</i>	Uma ou mais pessoas que, <u>repetitivamente e frequentemente</u> , direcionam <u>atos (comportamentos) negativos</u> para uma ou mais pessoas do seu grupo de trabalho.
Leymann	<i>Mobbing/ Psychological terror</i>	Comunicação hostil e antiética que é dirigida, de forma <u>sistemática</u> , para uma ou mais pessoas , principalmente, em direção a um objetivo pessoal.
Wilson	<i>Workplace trauma</i>	Uma <u>real desintegração das características fundamentais de personalidade psíquica do indivíduo</u> , resultante da perseguição dos empregadores ou supervisores , seja essa percebida ou deliberadamente exposta , de maneira <u>contínua</u> e maliciosa.
Vartia	<i>Harassment</i>	Situações em que uma pessoa é exposta, <u>repetidamente</u> e durante um <u>longo período de tempo</u> , a <u>ações negativas</u> por parte de uma ou mais pessoas .
Bjorkqvist, Osterman e Hjelt-Back	<i>Harassment</i>	Atividades <u>repetidas</u> que visam trazer sofrimento psicológico (mas, às vezes, físico também), direcionadas a um ou mais indivíduos que, por uma razão ou outra, não são capazes de se defender .
Adams	<i>Bullying</i>	Crítica (difamação) <u>persistente</u> e agressões pessoais em público ou de maneira privada, que humilha e degrada a pessoa.

Fonte: Adaptado de Einarsen (2000, p. 382, tradução nossa, destaques nossos)

Na maioria das exposições do Quadro 2, é possível notar que a dimensão fundamental envolve agressões (atos negativos) repetidas e duradouras. Essas agressões podem ser denotadas nas direções ascendente (subordinado para superior), descendente (superior para subordinado), horizontal (entre os pares) ou mista. E, ainda, pode-se observar a questão do número dos agentes no processo (a partir da menção “um ou mais indivíduos”), de origem/destino. Nem sempre a relação ocorre de um para um, podendo ocorrer no plural, do grupo para o grupo e, também, por combinações, como, por exemplo, de um para o grupo, ou vice-versa (LEYMANN, 1996a; FREITAS, 2001; HIRIGOYEN, 2010a).

Outro elemento defendido é a incapacidade de a vítima se defender ou fugir da situação de assédio, o que pode acontecer por, pelo menos, três razões: (1) em função da posição hierárquica, envolvendo um descompasso de poder percebido ou real; (2) em detrimento de uma questão física e/ou psicológica; (3) ou ainda ligada a variáveis econômicas. Ademais, as consequências do sofrimento também são ressaltadas, sejam elas advindas de táticas diretas (agressões verbais ou físicas) ou indiretas (isolamento da vítima) (EINARSEN, 2000).

Corroborando esse entendimento, a definição de Hirigoyen apregoa o assédio moral como “[...] qualquer conduta abusiva (gesto, palavra, comportamento, atitude...) que atente, por sua repetição ou sistematização, contra a dignidade ou integridade psíquica ou física de uma pessoa, ameaçando seu emprego ou degradando o clima de trabalho” (HIRIGOYEN, 2010a, p. 17).

A respeito dos atos negativos serem percebidos pela vítima ou haver intenção da ação por parte do agressor, Einarsen (2000) explica que essas afirmações devem ser atreladas à pesquisa empírica, já que não é possível generalizar as situações.

A partir das considerações realizadas, é possível pensar nos elementos centrais que compõem o assédio moral no trabalho, aglutinados e destacados na conceituação a seguir: o assédio moral caracteriza-se por atos negativos (diretos ou indiretos) empreendidos por **um ou mais indivíduos**, de maneira sistemática e de longo prazo, a **uma ou mais vítimas**, envolvendo um **desequilíbrio percebido de poder** (não apenas no sentido formal), resultando em graves danos psicológicos (e, às vezes, até físicos) para a(s) vítima(s).

Esse conjunto de elementos supracitados, em efeito cascata, pode desencadear consequências negativas para as organizações e sociedade. Nesse ponto, vale frisar o entendimento do assédio moral no trabalho como um processo dinâmico, e não um evento isolado. Nesse sentido, ele ocorre em fases, as quais, de maneira sequenciada, agravam-se. A

primeira fase refere-se a ataques e/ou mesquinhas que não caracterizam propriamente o assédio, no entanto, com a continuação dos atos negativos, esses passam a um segundo estágio, chamado de assédio moral propriamente dito. A terceira fase representa a intervenção da gestão de pessoal da organização e, caso isso não ocorra de maneira eficaz, o processo poderá se desenrolar até a quarta fase, entendida pela exclusão do indivíduo do mercado de trabalho (LEYMANN, 1996a).

Contudo, nem sempre o psicoterror resulta na saída ou na expulsão do trabalhador da organização. Leymann (1996a) explica que a intervenção da empresa pode coibir o fluxo desse mal, porém, caso essa mediação demore, a *saída* da vítima pode ser caracterizada por longas licenças médicas, aposentadoria precoce ou mesmo suicídio. O fato é que muitas empresas, revestidas por álbis sociais como a “sobrevivência do mais capacitado” (GAY, 1995), optam por negar o problema (HIRIGOYEN, 2010a) e, assim, o curso do assédio atinge a quarta fase, caracterizada pela expropriação da dignidade do trabalho. Nesse estágio, a organização, em uma medida paliativa, pode decidir-se, por exemplo, pela transferência da vítima ou do agressor. Entretanto, muitas vezes, esse “gerenciamento” tardio só agrava a situação, pois as vítimas são marginalizadas, por isso podem ser alocadas em áreas que lhe minimizem o potencial profissional. Além disso, não se realiza a busca pelos fatores geradores (LEYMANN, 1996a) da violência.

Para compreender a dinamicidade e a complexidade do assédio moral no trabalho, é imprescindível a reflexão sobre os estudos clássicos e recentes acerca das categorias de análises mais frequentemente pesquisadas a respeito do tema, avançando, assim, para um entendimento mais profundo, mas sem a pretensão de esgotá-lo.

3.2 Categorias de Análise

No âmbito nacional e internacional, pesquisas na área de Administração que abordam a temática do assédio moral no trabalho não são tão frequentes, se comparadas às da Psicologia (BRADASCHIA, 2007). Por esse motivo, é necessário ampliar as fontes de busca, considerando, também, trabalhos nas áreas do Direito, Saúde, Sociologia, Filosofia e, principalmente, na Psicologia, em que esses estudos são mais comuns.

O debate multifacetado do tema viabiliza o entendimento do papel da Administração frente a essa problemática. Além disso, esse debate tem o propósito de evitar a negação e a banalização das agressões, pois muitos diretores de Recursos Humanos não sabem mediar o processo do assédio, ficando esses entre “a cruz e a espada”, como telespectadores frente às anomalias causadas por essa violência (HIRIGOYEN, 2010a, p. 296).

Bradaschia (2007) contribui para uma visão global do assédio moral, a partir da sistematização de sete categorias de análises mais frequentemente extraídas de um conjunto de trabalhos, as quais incluem:

1. Assédio moral como processo, subdividido em: (a) incidência; (b) duração; (c) evolução de uma situação de assédio moral no trabalho; (d) táticas usadas; (e) a lei do silêncio; e (f) reação das vítimas;
2. Causas do assédio moral;
3. Consequências do assédio moral, destrinchadas em: (a) consequências para as vítimas; (b) consequências para as testemunhas; e (c) consequências para as organizações;
4. Perfil da vítima, compreendendo: (a) sexo; (b) idade; (c) setor; e (d) tamanho da empresa;
5. Direções do assédio moral;
6. Perfil do agressor;
7. Custos do assédio moral.

Todas as categorias referenciadas acima serão discutidas nos próximos subitens; a categoria custos do assédio moral será realocada como subitem da categoria consequências do assédio moral. Além disso, a ordem da exposição das categorizações será alterada, deixando assédio moral como processo por último, pois se trata da categoria mais abrangente e, de certa maneira, abarca elementos das demais. Essas categorias serão utilizadas para a análise dos casos deste estudo com a integração da reflexão realizada no item dois desta dissertação, acerca do mundo do trabalho.

3.2.1 Causas do Assédio Moral

As causas do assédio moral não podem ser atribuídas de forma unidirecional, pois existem multicausas envolvidas nessa problemática. Assim, com o objetivo de abranger diversas óticas, de maneira sistêmica, consideram-se três níveis de análise interrelacionados, a saber: individual, organizacional e social (LEYMANN, 1996a; FREITAS, 2007a; BRADASCHIA, 2007).

Einarsen (1999), ao tratar a natureza e as causas do *bullying* no trabalho, explica que as investigações empíricas focam o papel da personalidade da vítima e o papel dos fatores psicossociais. O autor reforça o entendimento do assédio moral como um processo dinâmico, e não um fenômeno pontual, o que explica a dificuldade em detectar as origens que despertam

e/ou contribuem para a ocorrência daquele mal. No intuito de especificar distintos comportamentos agressivos, Einarsen (1999) os nomina em três tipos. O primeiro, conhecido como *dispute-related*, é um conflito gerado pelo clima social áspero do trabalho, podendo gerar guerras internas em que a manipulação, retaliação, destruição e eliminação das vítimas reinam. O segundo, chamado de *predatory-bullying*, pauta-se em uma cultura tolerante de assédio ou até mesmo estimuladora, em que lideranças destrutivas (altamente agressivas e autoritárias), utilizam “bodes expiatórios”, reinando ações agressivas. Por fim, o terceiro comportamento explica-se por meio da interação entre o primeiro e o segundo.

Baillien et al. (2009) buscaram integrar as linhas de pesquisas sobre antecedentes do *bullying*, construindo um modelo de três caminhos que podem evoluir para o assédio moral no trabalho. A base da pesquisa pautou-se na análise de 56 casos de assédio, em que 87 informantes-chave entrevistados, oriundos de 19 organizações com mais de 100 funcionários da Bélgica, tinham conhecimento acerca do ocorrido. O primeiro caminho tem como antecedente o enfrentamento ineficiente da frustração no trabalho, ou seja, um agressor em potencial é aquele que, por exemplo, insatisfeito com as mudanças em suas atividades, direciona essa bagagem negativa a um terceiro. Esse, por sua vez, agindo de forma passiva, reduz seu comprometimento com o trabalho e reforça o entendimento do agressor de que sua perseguição é justa, desencadeando um conflito desbalanceado de poder, esse conflito interpessoal é velado, o segundo caminho apresentado no modelo de Baillien et al. (2009).

Essas duas primeiras vias citadas representaram maior aderência nos discursos dos entrevistados, indo ao encontro da proposição de Einarsen (1999), pois o *bullying* predatório é oriundo das frustrações refletidas sobre um colega, e as disputas relacionadas ao assédio têm como pano de fundo os conflitos.

A terceira via da violência moral é composta pelas características do grupo e da organização, refletindo um ambiente em que comportamentos abusivos são permitidos, já que os autores não são punidos (BAILLIEN et al., 2009). Apesar da tentativa de segmentar as causas do assédio, a fim compreendê-las melhor, é necessário analisar o inter-relacionamento entre elas, pois os estímulos de uma ação são diversos, portanto, é relevante analisar, em um mesmo caso, óticas diversas. Ademais, discutir distintos pontos de vista enriquece, também, o entendimento acerca das multicausas do assédio moral.

A visão de Hannabuss (1998), por exemplo, apregoa as agressões no local de trabalho como premeditadas, em muitos casos, surgindo em função da necessidade abusiva de controle por parte dos agressores, estabelecendo, assim, uma cultura de dividir para reinar, o que representaria a ideia de crescer “pisando no outro”, ou seja, para além da diferença e luta de

classes próprias do capitalismo, observam-se as variações na conotação do **outro**, pois “às vezes ele é semelhante, outras é próximo, e, com mais frequência, é algo a ser tratado no registro da negatividade por conter alguma coisa avassaladora ao tênue equilíbrio do sujeito e suas formas de gozo” (AZEVEDO, 2009, p. 95). Nesse sentido, a vítima é questionada em suas competências, com a intenção de diminuí-la.

Adoric e Kwartuc (2007) já agregam medidas de justiça (crença geral de um mundo justo, crença pessoal de um mundo justo, crença em um mundo injusto e justiça como um valor central) e dimensões impactantes na restauração desta (depressão, otimismo, pessimismo, confiança e cinismo) ao processo de vitimização do assédio. Os autores o fizeram a partir da comparação entre um grupo de 54 vítimas autorrotuladas participantes de uma associação de ajuda na Croácia, com um grupo de 54 não vítimas selecionadas entre funcionários de diversas organizações.

No que se refere às conclusões, foi possível detectar que a vitimização percebida por *mobbing* não está associada apenas à frequência de exposição aos atos negativos, mas também à influência de uma crença pessoal mais fraca na justiça do mundo e pelas dificuldades em restaurar o senso de justiça, especialmente, devido à menor confiança nas pessoas (ADORIC; KVARTUC, 2007).

Leymann (1996a), ao invés de enfatizar estudos sobre personalidade, focaliza suas discussões nas questões ligadas ao ambiente de trabalho, para isso, aponta a *performance* gerencial deficiente como causa precursora do assédio moral, distinguindo potenciais diferenças no comportamento gerencial entre os gêneros. O autor chama a atenção, também, para as precárias condições organizacionais que dão espaço à instalação da violência.

Corrêa e Carrieri (2007), pesquisando mulheres gerentes, identificaram, nos discursos analisados, as seguintes causas:

- (1) O chefe tenta demarcar o espaço na organização por meio de atitudes hostis com a gerente, colocando-a em posição inferior de dominação;
- (2) um subordinado ou um grupo não aceita a gerente como superior por causa da disputa pelo cargo ou por serem pares hierárquicos, marcando um conflito de poder;
- (3) um indivíduo ou um grupo tenta eliminar ou isolar a gerente, pois ameaça a sua gestão (CORRÊA; CARRIERI, 2007, p. 31).

Para os autores, as relações de poder, reais ou percebidas, representam o pano de fundo dos casos de assédio, estando presentes nas estruturas formais e informais. Assim, foi possível identificar, além da direção descendente de agressões, as direções horizontal e ascendente do assédio moral.

Já no contexto educacional, Caran (2007) apresenta a carência ou a ineficiência de canais de comunicação em ambientes acadêmicos como um dos fatores que contribuem para a ocorrência do assédio moral.

Em uma visão mais ampla, abarcando um universo de 1.303 trabalhadores de diversos setores da economia, Piñuel y Zabala e Cantero (2002) identificaram os motivos causadores das agressões no ambiente de trabalho, os quais são apresentados a seguir:

- a) metade dos pesquisados aponta o ciúme profissional e a inveja em relação a suas competências ou situações pessoais como causas do assédio vivenciado;
- b) a causa mais citada, em segundo lugar, está ligada ao fato de o agressor imaginar que a vítima representa uma ameaça profissional;
- c) em terceiro lugar, estão as causas relacionadas às diferenças. Segundo os entrevistados, ser diferente em algo (cultura, raça, educação, orientação sexual, e etc.) é uma das causas do assédio moral.

Além dos fatores individuais, fatores organizacionais que favorecem o assédio moral foram mencionados por Piñuel y Zabala e Cantero (2002), como, por exemplo, um ambiente de trabalho que estimula a competição exacerbada e estilos autoritários de liderança foi citado em outras pesquisas (EINARSEN, 1999; SALIN, 2003a; AYOKO; CALLAN, 2010). Dos trabalhadores, 68% intitularam-se vítima (por sofrerem maus-tratos psicológicos de maneira continuada) e concordaram que um ambiente competitivo voltado para o individualismo favorece a incidência do assédio (PIÑUEL Y ZABALA; CANTERO, 2002).

No Brasil, a pesquisa qualitativa de Borsoi, Rigotto e Maciel (2009), baseada na história de vida de três trabalhadores de fábricas calçadistas instaladas no Ceará, revela condições degradantes e humilhantes no trabalho. A escolha da localização das fábricas foi dirigida pelos incentivos fiscais, presença de força de trabalho de baixo custo e posição geográfica favorável devido à existência do porto marítimo.

Com um modelo de gestão produtivo baseado no taylorismo-fordismo, com elementos do toyotismo, as fábricas orientam-se para a especialização flexível, definição de metas e um discurso voltado para a qualidade total. Além disso, como as fábricas são originárias da região Sul do Brasil, detentora de características sociais e econômicas distintas, até mesmo pelo processo de imigração do passado, os gestores alocados no Ceará levam na bagagem uma “cultura superior” que, supostamente, poderia contribuir para o “processo civilizatório” da região, que é vista como pobre e atrasada, cujos trabalhadores são indolentes e preguiçosos (BORSOI; RIGOTTO; MACIEL, 2009). Tal alegação encontra guarita na convicção de que

os cristãos tinham uma obrigação divina de converter o mundo, ou seja, na Era Vitoriana, o sentido da missão de civilizar era urgente, porém, de fato, buscava encobrir os interesses militares imperialistas e os objetivos comerciais. Assim, como cabe ao Sul do Brasil “civilizar” o nordeste, coube aos vitorianos, devido a sua posição privilegiada, converter o mundo, nada mais do que “pura benevolência” (GAY, 1995).

Somada à problemática interna acima citada, o cenário externo marcado pela competitividade acirrada contribui para o desgaste nas relações de trabalho, pois os indivíduos são levados a lutar de maneira contínua para satisfazer os ideais de excelência das organizações. Com isso, emerge, no sujeito, um desejo de ir além de seus limites, porém, como o ser humano não é um homem-máquina quando as dificuldades surgem, os trabalhadores vivenciam histórias de acidentes ou de adoecimentos ligados à atividade laboral. Passam de peças fundamentais para peças descartáveis, alterando apenas o adjetivo, e não o tratamento coisificado recebido (BORSOI; RIGOTTO; MACIEL, 2009).

Nos casos degradantes de humilhação relatados, evidenciou-se a experiência de dois homens (Armando de 23 anos, casado, com três anos de trabalho na fábrica, e Zizu, com 22 anos, solteiro, com quatro anos de experiência na fábrica. Este último narra o assédio sofrido no período de experiência no trabalho) e uma mulher (Francisca, de 36 anos, casada, com 10 anos de trabalho na fábrica), todos conhecidos pela dedicação ao trabalho. Francisca expõe o terror psicológico vivenciado e enfatiza o sentimento de orgulho do seu trabalho antes da doença, pois era valorizada pela dedicação empreendida e pelos resultados que foram agregados à empresa, entretanto, após o adoecimento, sente-se como uma “cachorra”, maltratada e pisada.

Eles davam o maior valor a mim. Depois que eu adoeci, minha amiga, perdi o valor: e só aguentando humilhação. E quando foi em novembro, que eu me afastei, eu cheguei pra o gerente (que tem que levar pra o gerente ver). Aí, ele foi, pegou o meu crachá, o papel que eu trouxe, pegou o cara lá da cronometragem: “Tá aqui, pegue ela, faça qualquer coisa dela, jogue ela onde quiser que aqui na minha fábrica eu não quero não” [...]. Ah, mulher! Nesse dia foi o mesmo que ele ter me pegado, assim, e me dado uma pisa, porque, quando eu... eu me lembrei do meu passado, porque, mulher... eu, lá dentro, não tinha ninguém que me tirasse da minha máquina pra me emprestar pra outra fábrica, não, porque de tão boa que eu era. Eu me orgulhava de tá lá dentro, mas, ultimamente, minha amiga, eu estou assim, como... com licença da palavra... uma cachorra lá dentro (BORSOI; RIGOTTO; MACIEL, 2009, p. 177).

O acidente sofrido por Armando já se relaciona com a intensa cobrança da produção, dizendo respeito, portanto, à submissão frente às pressões das chefias, e não de negligência do

funcionário. Contudo, a vítima foi desacreditada pelos médicos e pela gerência da empresa, o que intensificou o sofrimento psíquico. No caso de Zizu, ficaram registrados a atitude autoritária da gerência e o descaso com a inexperiência do trabalhador, ou seja, o “novato” tinha que se adequar ao ritmo do trabalho, nem que isso implicasse acidentes causados pela falta de treinamento e pelo excesso de trabalho. Essa era a condição para que ele continuasse no emprego (BORSOI; RIGOTTO; MACIEL, 2009).

Esses relatos mostram como as particularidades do contexto impactam/moldam o ambiente do trabalho. Assim, essas subjetividades contribuem para a ocorrência da violência moral. Nos dois primeiros casos discutidos, a causa “objetiva” do assédio moral está ligada ao adoecimento no trabalho e, no último caso, a vítima é exposta à pressão excessiva do gerente, que faz ameaças em relação a sua não permanência no emprego. Diante do exposto, o assédio moral pode ser caracterizado como um parasita: se houver brecha, ele instala-se e, em muitos casos, passa a ser um companheiro constante, um nativo conhecido. Entretanto, essa crença na “normalidade” da violência deve ser combatida, e os estudos empíricos sobre o tema alertam nesse sentido (HIRIGOYEN, 2010a).

O contexto bancário, assim como o fabril, revela preocupações, como mostram Martinigo Filho e Siqueira (2008). Os entrevistados na pesquisa desses autores, cinco gestores da área de gestão de pessoas, nove gestores da área de negócios, um da área jurídica e um da área de ouvidoria interna, apontaram diversas causas que podem contribuir para o surgimento do assédio moral, ressaltando, porém, a insegurança financeira do trabalhador como um meio de o agressor exercer domínio sobre o alvo. Os entrevistados ainda criticam o sistema de avaliação e remuneração das organizações. Caso um supervisor se sinta prejudicado em sua avaliação, pode assumir uma tendência de retaliação a seus subordinados, ou, ainda, se o indivíduo, pertencente a um grupo, não alcançar sua meta, ele pode ser punido pelos seus pares, já que o seu resultado impacta no resultado do grupo. Nesse sentido, é necessário que as organizações invistam em programas de responsabilidade comportamental a fim de zelar pela qualidade de vida dos funcionários (AVILA, 2008).

Salin (2003a), de forma mais abrangente, estrutura a prática do assédio como resultado da interação entre três grupos, ou, pelo menos, dois deles. Para expor o quadro dos mecanismos envolvidos nesse tipo de violência, a autora investiga diversos trabalhos empíricos, europeus e americanos e, a partir dessa análise, verificou-se um número expressivo de pesquisas que examinam a correlação entre assédio moral e os fatores ambientais determinantes do trabalho, enquanto que outros focalizam o estudo dos traços de personalidade das vítimas e dos perpetradores. Todavia, segundo a autora, poucos têm

discutido, com mais detalhes, as dinâmicas organizacionais subjacentes ao *bullying*. O primeiro grupo abarca as estruturas e processos que permitem os casos de *bullying*, ou seja, são os antecedentes que propiciam a agressão, os quais se categorizam em três subgrupos: (1) desequilíbrio de poder percebido; (2) percepção de custo baixo; e (3) insatisfação e frustração (SALIN, 2003a).

A justificativa relacionada ao primeiro subgrupo pauta-se na necessidade de o agressor direcionar seus ataques a indivíduos que não o confrontem, pois, se o contrário ocorresse, o assédio seria evitado desde o início. Esse entendimento, portanto, ajuda a explicar o maior índice do assédio descendente.

Além de a estrutura hierárquica propiciar diferenças na detenção do poder percebido, o que pode deixar brechas para o assédio, as características situacionais e contextuais também podem revelar esse desbalanceamento. Esses casos podem ser ilustrados por situações em que as mulheres estão inseridas em ambientes tipicamente entendidos como masculinos ou pela presença de grupos minoritários na empresa (FREITAS, 2001; SALIN, 2003b). Nessas situações, alguns podem considerar que esses sujeitos, mulheres e outros grupos minoritários, têm menor *status* e poder.

A percepção de baixos custos também é terreno fértil para o desenvolvimento do assédio moral, pois os agressores avaliam os impactos potenciais de suas ações como, por exemplo, o risco de receber uma repreensão, ser demitido ou mesmo ser punido e isolado pelos colegas. Salin (2003a) informa que o *bullying* tem sido demonstrado, com maior frequência, em grandes organizações, nas quais a estrutura mais burocrática, muitas vezes, torna o indivíduo menos visível, reduzindo, assim, o risco de esse ser punido.

O estilo de liderança também se associa com o risco percebido pelos sujeitos. No caso do estilo *laissez faire*, o assédio moral pode ganhar espaço, já que a responsabilidade de intervir nas situações de terror psicológico tende a ser negligenciada. A cultura organizacional, como já mencionada, também estimula o entendimento a respeito dos riscos percebidos. Isso porque, em alguns ambientes, essa questão pode ser mais autorizada do que em outros, pois, se não há uma política contra o assédio moral, e a problemática é silenciada e negada, não existem, também, políticas de monitoramento. Dessa maneira, o campo parece propício ao desenvolvimento do psicoterror, entendido em algumas empresas como um meio eficiente de realizar tarefas (SALIN, 2003a).

Pode-se, então, inferir que a questão central pauta-se pela rejeição da “normalidade” ou mesmo da negação do assédio. Desse modo, é necessário reconhecer a importância das medidas preventivas e de mediações desse mal; caso contrário, os atos de violência tendem a

se multiplicar, pois os trabalhadores, por meio do aprendizado social, observam que o comportamento abusivo traz recompensas e, com isso, esses são, subliminarmente, incentivados a seguir a mesma trajetória perversa (SALIN, 2003a). Outro problema relaciona-se à interpretação incorreta do significado de deslealdade, muitas vezes, moldada pela imersão em uma cultura organizacional depreciada. Nesse cenário, a vítima considera que ser leal à organização implica em suportar os abusos sofridos. Como agravante, aponta-se a informalidade crescente nas relações de trabalho, sendo mais difícil para os funcionários discernir o que constituiu um comportamento interpessoal moral e o que não o constituiu (SALIN, 2003a).

Ainda dentro do primeiro grupo, a insatisfação e a frustração no trabalho também são elementos que contribuem para uma menor tolerância e maior irritação, constituindo-se em gatilhos negativos no clima organizacional, além de influenciar o desencadeamento do assédio moral. Esse quadro ainda pode se agravar quando outras deficiências são agregadas, como, por exemplo, uma comunicação interna deficiente (SALIN, 2003a). O segundo grupo apresentado por Salin (2003a), chamado de estruturas e processos motivadores, tem três perspectivas integrantes: as competições internas; o sistema de recompensa e benefícios mal gerenciados, que podem suscitar desvios racionais por parte de potenciais agressores, no intuito de atingir benefícios próprios; e a burocracia e dificuldades no processo de demissão dos funcionários, que pode abrir espaço para contornos facilitados pela perversidade nas relações de trabalho, como ocorre em algumas situações no setor público.

O último grupo, denominado processos precipitantes, é formado pelos seguintes fatores: reestruturações e crises, como, por exemplo, *downsizing*; outras mudanças organizacionais, as quais podem ser ilustradas pelas estruturas achatadas e descentralizadas que diminuem os lugares de chefia e, potencialmente, desencadeiam disputas internas; e alterações na gestão ou na composição do grupo de trabalho, como a promoção de um novo gerente que o grupo não legitima, ou grupos de trabalho heterogêneos, em que as diferenças causam dificuldades na comunicação interpessoal, levando a estereótipos mútuos, os quais, por sua vez, podem estimular comportamentos agressivos (SALIN, 2003a).

Os grupos expostos por Salin (2003a) não constituem um modelo engessado, devendo, assim, serem ampliados e entendidos em um processo dinâmico que incorpora causas advindas do nível individual, organizacional e social. Essa perspectiva tríade dá suporte à visão multiangular necessária para discernir essa violência, por isso é de igual modo relevante investigar as diversas combinações entre causas e consequências.

3.2.2 Consequências do assédio moral

As consequências do assédio moral no trabalho, bem como suas causas, não ocorrem via fluxo único, apresentando impactos coletivos e multidirecionais; afinal, toda força tem uma reação. *A priori*, o olhar está sobre as vítimas, até mesmo devido às agressões diretas que essas sofrem; entretanto, os limites dessa violência são difíceis de medir, pois ultrapassam o outro (testemunha), o grupo, a organização, a família, expandindo-se para a sociedade em um ciclo perverso de retroalimentação.

Quanto aos agravos à saúde das vítimas, o trecho a seguir evoca a especificidade da dor moral, uma dor atrelada à alma como uma ferida em um longo processo de cicatrização, o que, muitas vezes, não ocorre.

Eu passei por problemas de saúde, em virtude desse assédio moral, por pressão por vendas. As metas eram absurdas, que eu cheguei a fazer tratamento psiquiátrico, eu cheguei a tomar remédio tarja preta para poder dormir, [...] do nada chorava. [...] trabalhar, você dar o sangue, você vestir a camisa, e você só levar pancada! [...] Afeta tudo, tem a depressão, afeta o seu libido, você fica nervoso. [...] Eu fui atingido na minha honra, na minha dignidade [...] (SANCHES; MOTA; COSTA, 2011 p. 11).

A dor sentida pela vítima, no desempenho do papel de funcionária, amplia-se nos demais papéis em que esta atua (BARRETO, 2006), potencialmente, o de esposa, mãe, amiga, filha, voluntária, entre outros. Esse resultado foi encontrado na pesquisa de Sanches, Mota e Costa (2011), pois as vítimas revelaram, como consequência do assédio, um desequilíbrio nas relações sociais. Assim, até mesmo a solidariedade no âmbito familiar pode ser expropriada. Em algumas ocorrências, as vítimas se sentem humilhadas porque são taxadas de preguiçosas por ficarem em casa devido à necessidade de licença médica. Essa situação encontra espaço na sociedade autoritária que prega a coisificação do sujeito e, nesse sentido, Barreto (2006, p. 185, grifo nosso) explica: “nascemos colônia, submetida e sujeitada aos interesses de fora. O ideário autoritário impôs desmandos, que naturalizados socialmente se fizeram ação: humilha-se o pobre, o negro, a mulher, o mais velho [...]”. Não se tolera, portanto, aqueles que são diferentes de nós “porque têm uma cor diferente de pele, porque falam uma língua que não entendemos, porque comem rã, cachorro, macaco, porco, alho, porque usam tatuagem [...]” (ECO, 2000, p. 17).

Dessa maneira, é preciso entender que, apesar de esse tipo de violência não ser freada por barreiras geográficas (BRADASCHIA, 2007), cada cultura, tendo em vista suas

particularidades, pode promover/estimular em graus diferentes tal anomalia, da mesma forma com que pode buscar antídotos ou mecanismos atenuantes para freá-la de modo diferenciado.

Um exemplo são os países da Escandinávia, semelhantes em suas culturas e economias, onde as organizações apregoam um alto valor sobre o bem-estar do trabalhador e uma atitude negativa em relação a qualquer sinal de abuso de poder. Além disso, nesses países, os trabalhadores têm maior respaldo legal no caso da incidência do assédio (EINARSEN, 2000).

Como mencionado anteriormente, além das vítimas, as testemunhas, mesmo que indiretamente, também sofrem com as experiências do psicoterror, pois aquelas que silenciam sobre o que observam não são poupadas de seus impactos, estando expostas a um ambiente de temor frequente (SALIN, 2003b; AGERVOLD, 2007; AMAZARRAY, 2010). As testemunhas sentem medo de perder o emprego e de ocuparem o lugar de vítimas.

Em uma visão panorâmica sobre o mal-estar no trabalho, a partir de uma pesquisa quantitativa realizada com 1.164 bancários do serviço público nacional, foram identificados cinco núcleos temáticos relacionados aos traços da cultura organizacional estudada, a saber: ociosidade, salário e reciprocidade; hostilidade e condições físicas; discriminação para com os terceiros; carreira e estilo de chefia; e trabalho repetitivo, controle e divisão de tarefas. O núcleo mais citado pelos funcionários, carreira e estilo de chefia, revelou indícios de assédio moral que, potencialmente, levariam a um revés do comprometimento organizacional afetivo (FERREIRA; SEIDL, 2009).

Dessa forma, a patologia desse mal traz impactos negativos, também, para as organizações, tendo em vista o descompromisso com o trabalho em razão do sofrimento causado pela violência que encurrala a vítima, de tal maneira, que essa passa a duvidar de suas capacidades profissionais. Ainda, a vítima é submetida a um exílio interior que acaba por afetar, negativamente, diversas áreas de sua vida, inclusive, suas perspectivas de carreira (HIRIGOYEN, 2010a).

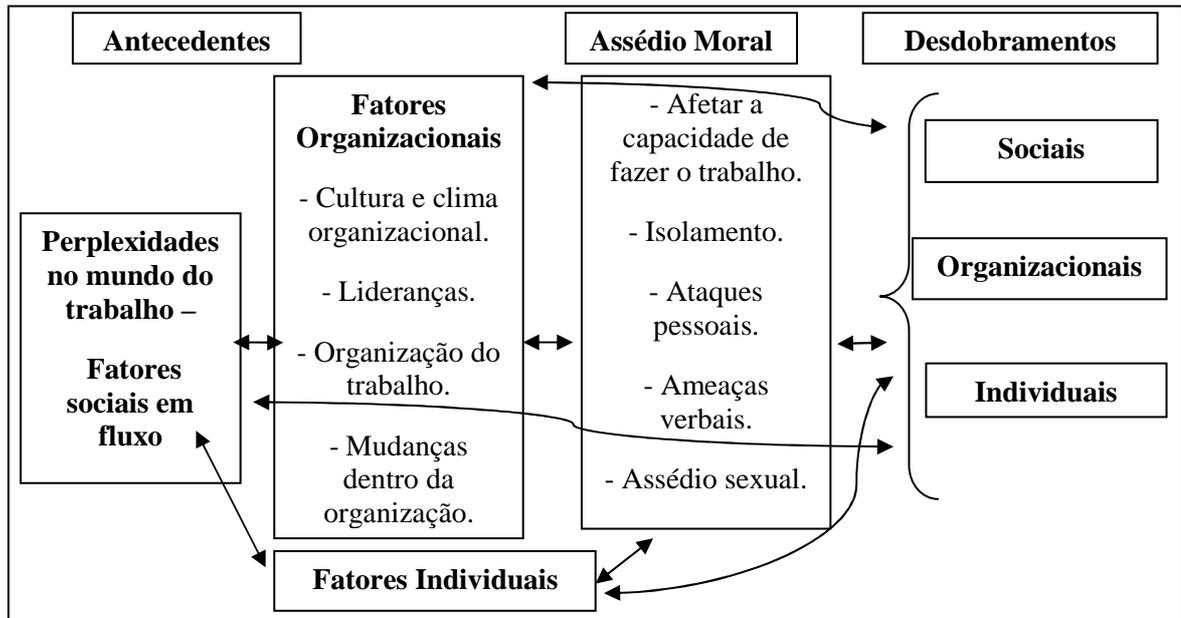
Um exemplo é expresso por Hirigoyen (2010a), ao revelar uma tática do perverso:

Não fornecer a uma pessoa conscienciosa os meios de trabalhar é uma maneira eficaz, se for feito sutilmente, de lhe passar a imagem que ela é uma nulidade e que é incompetente. A vítima acaba acreditando, porque, de fato, não consegue mais executar seu trabalho corretamente (HIRIGOYEN, 2010a, p. 55).

Como o ambiente do trabalho é o palco da violência moral, o mal-estar se instala devido à desintegração da satisfação relacionada ao labor, o que ameaça o vínculo positivo

anterior, e as sensações de desprazer são cada vez mais contínuas. Outro prejuízo para a empresa, oriundo do assédio, é a potencial perda de profissionais capacitados, pois as vítimas trocam de emprego mais frequentemente do que as não vítimas (BERTHELSEN et al., 2011).

Figura 3 - Dinâmica do assédio moral



Fonte: Elaborada pela autora a partir de Bradaschia (2007)

É notória, portanto, a dinamicidade entre os antecedentes e os desdobramentos do assédio moral no trabalho, como ilustrado pela Figura 3, que compreende as interações entre os indivíduos, organizações e o contexto mutável no mundo do trabalho.

Considerando-se a dificuldade em separar as consequências do assédio moral dos seus custos, pois a própria ideia de custo caracteriza-se como um tipo de consequência, propõe-se, neste estudo, alocar a categoria custos (“7”), apresentada por Bradaschia (2007), como subitem da categoria consequência, também entendida como desdobramentos. Rodrigues (2009) também compreende custos como um elemento dentro de consequências.

3.2.2.1 Custos do assédio moral

O consenso relacionado a este tópico diz respeito ao efeito cascata dos custos do assédio moral, visto que as pessoas exercem na sociedade múltiplos papéis, ou seja, o funcionário também é cliente, contribuinte e membro de uma família. Nessa ótica, os custos se espalham e se multiplicam (MARTININGO FILHO; SIQUEIRA, 2008).

Contudo, é patente a dificuldade de se calcularem os custos atrelados ao assédio moral no trabalho devido à subjetividade ligada ao assunto. Para as vítimas, os custos são

inexprimíveis. Quanto às empresas, essas precisam conhecer melhor esses custos, que podem ser refletidos em: maior absenteísmo, maior *turnover*, queda na produtividade, queda no comprometimento organizacional, piora no ambiente de trabalho e da imagem, perda de clientes, entre outros (BRADASCHIA, 2007).

Zanetti (2008) argumenta que o assédio moral é um problema de saúde pública. Nos Estados Unidos, o custo anual oriundo dessa violência, para os empregadores, foi estimado em 250 milhões de dólares, incluindo despesas relacionadas aos cuidados de saúde, litígios, rotatividade de pessoal, treinamentos, entre outras (DUFFY, 2009). Já na Europa, o custo é estimado em 20 bilhões de dólares (ZANETTI, 2008).

O custo econômico-financeiro do assédio moral é muito alto; conseqüentemente, parece que nenhum dirigente prudente o queira pagar, sendo necessário, para isso, que o assédio seja prevenido antes de ser tratado (ZANETTI, 2008). Entretanto, essa afirmação talvez não seja válida para muitas organizações que, às vezes, institucionalizam o assédio moral, e a prudência acaba ganhando outros significados quando os fins costumam justificar os meios (HELOANI, 2004; FREITAS, 2007a; NUNES; TOLFO, 2011).

Para as vítimas, medir os custos do assédio é extremamente difícil, pois é complexo avaliar o preço da saúde e do bem-estar. Dessa forma, em conformidade com o Direito, há distinções entre o dano material e dano imaterial (conhecido como extrapatrimonial). A diferença entre essas lesões reside, substancialmente, na forma em que se opera a reparação:

Enquanto no caso dos danos materiais a reparação tem como finalidade repor os bens lesionados ao seu *status quo ante*, ou possibilitar à vítima a aquisição de outro bem semelhante ao destruído, o mesmo não ocorre, no entanto, com relação aos danos extrapatrimoniais. Neste é impossível repor as coisas ao seu estado original. A reparação, em tais, casos, reside no pagamento de uma soma pecuniária, fixada em face do *arbitrium boni iuris* do magistrado, de forma a possibilitar à vítima uma compensação em decorrência da dor íntima vivenciada (REIS, 2010, p. 7).

Bradaschia (2007) elenca alguns efeitos resultantes dessa violência, como: *post-traumatic stress disorder* - PTSD, dificuldade de concentração, ataques de pânico, reação exagerada a estímulos, sentimentos (ideias) suicidas ou homicidas, paranoia, ansiedade, depressão, aumento no nível de *stress*, problemas psicossomáticos, insônia e isolamento social. Keashly e Neuman (2004) mencionam que o *bullying* também está relacionado aos sintomas de hipervigilância, ruminação e pesadelos, correspondentes ao PTSD. Da mesma forma, essa violência, se prolongada na vida do sujeito, associa-se ao *stress* psicológico, podendo induzir pensamentos suicidas e, por fim, representar, até mesmo, a morte do sujeito.

Além disso, as mudanças comportamentais, devido à convivência tóxica no ambiente de trabalho, podem levar o indivíduo, por exemplo, ao alcoolismo e ao abuso de drogas.

Os custos individuais refletem-se na organização no que se refere à redução da satisfação das vítimas com o trabalho, o que, por sua vez, pode reduzir o comprometimento do funcionário com a empresa (KEASHLY; NEUMAN, 2004; BERTHELSEN et al., 2011). Em situações em que há convívio com chefes tiranos, a ansiedade predominante no local de trabalho pode originar níveis substanciais de medo entre os potenciais alvos do agressor, com graves impactos para a eficiência e a eficácia do trabalho do grupo.

Desse modo, o clima “tóxico” no trabalho emana emoções negativas entre os funcionários, e o medo, a desconfiança e a raiva passam a reinar (KEASHLY; NEUMAN, 2004; ADORIC; KVARTUC, 2007). Assim, os reflexos dos custos individuais e organizacionais aglomeram-se sobre a sociedade. Exemplos de ônus podem ser citados: maiores custos relativos a aposentadorias precoces, custos relacionados à perda da produtividade e custos relacionados aos tratamentos médicos (FREITAS, 2007a).

Nesse sentido, torna-se míope a visão daqueles que focalizam apenas no agressor e na vítima. Freitas (2007a) confronta esse entendimento bidimensional:

O assédio moral tem sido estudado basicamente como uma questão individual, na qual um indivíduo submete o outro e o infelicita, levando-o a desenvolver problemas de saúde ou a perder o emprego. É certo que este é o ponto de partida do evento quando ele já se tornou uma causa médica ou jurídica, ou seja, a doença e o desemprego são resultantes diretas no nível individual. Todavia, acreditamos que as consequências nefastas do assédio moral no ambiente de trabalho são ainda mais amplas, mais graves e mais complexas (FREITAS, 2007a, p. 5).

Devido à gravidade dos possíveis custos ilustrados, o assédio moral no trabalho deve ser combatido e sentenciado como crime, pois representa um atentado à vida social. Ademais, torna-se fundamental a realização de pesquisas que mapeiem e monitorem a realidade nacional, por meio de esclarecimentos sobre o perfil da vítima, direções do assédio, perfil do agressor, entre outros elementos que compõem o assédio moral.

A seguir, discussões nacionais e internacionais sobre o perfil da vítima são evidenciadas no intuito de mostrar a variedade dos resultados que se relacionam com outros fatores, como, por exemplo, os aspectos socioculturais.

3.2.3 Perfil da Vítima

É difícil delinear até que ponto os estudos sobre os fatores da personalidade da vítima impactam na eclosão ou facilitação do assédio (BRADASCHIA, 2007). As pesquisas dos últimos 15 anos sobre *bullying* na área da Psicologia do trabalho cresceram, mas os resultados parecem indicar variações significativas na prevalência dessa violência (AGERVOLD, 2007), as quais são explicadas, potencialmente, pela utilização de diferentes categorias e maneiras de operacionalização do conceito. Em decorrência dessas distintas escolhas metodológicas, não é possível afirmar, por exemplo, de maneira geral, qual é o sexo mais agredido, haja vista que nem todas as vítimas expõem suas vivências. Hirigoyen (2010a) reforça a questão dos diferentes resultados estatísticos nas pesquisas sobre assédio moral. Ela incorpora, em sua exposição, a análise do contexto sociocultural:

[...] é necessário atribuir tais percentagens ao contexto sociocultural. Os países escandinavos e a Alemanha manifestam uma real preocupação com a igualdade de oportunidades entre os dois sexos. Nos países latinos ainda reina uma atmosfera machista. Na Itália, na Espanha e na América Latina, muitos homens consideram que cada mulher que trabalha é culpada por um desempregado entre os homens (HIRIGOYEN, 2010a, p. 99).

Na visão dessa pesquisadora, as mulheres são as vítimas mais frequentes e sofrem um tipo de assédio diferente, porque conotações machistas ou sexistas costumam se mostrarem presentes nos discursos dos agressores. Considera-se, também, nessa análise, as diferenças na maneira como homens e mulheres exprimem seus sentimentos, pois, conforme o parecer de Hirigoyen (2010a), as mulheres têm mais facilidade para isso. Já no caso dos homens, assumir o assédio pode ser mais um motivo de humilhação, devido à cultura machista que relaciona, por exemplo, essa vivência a uma pessoa fraca (HELOANI, 2004).

A partir da investigação de 385 trabalhadores já graduados em Administração, dos quais 57,3% mulheres e 42,7%, homens, observou-se que as mulheres viam o assédio como algo intencional, relacionado à concorrência interna, enquanto os homens tinham a tendência em justificá-lo como uma consequência não intencional do *stress* (SALIN, 2003b).

A respeito da idade das vítimas, o levantamento realizado por Hirigoyen (2010a) não mostrou incidência em indivíduos com menos de 25 anos, sendo alvos mais frequentes trabalhadores acima de 50 anos, que costumam ser julgados menos produtivos e não suficientemente adaptáveis. Contudo, outros estudos (FREITAS, 2001; BORSOI; RIGOTTO; MACIEL, 2009; PIÑUEL Y ZABALA; CANTERO, 2002) expõem que profissionais mais

jovens e com menor experiência, como *trainees*, também são alvos dessa modalidade de violência.

Segundo Einarsen (2000), no trabalho, o comportamento agressivo de trabalhadores de mais idade pode ser interpretado pelos mais jovens como uma brincadeira, um ritual de entrada (trote) que precisa ser tolerado. Nesse sentido, é difícil até mesmo para as vítimas, no início, perceberem que estão vivenciando o assédio, pois, em muitas organizações, comportamentos agressivos podem já ter se institucionalizado, e até considerados “normais”. Por outro lado, por convenções sociais, a própria “vítima” pode desejar o trote, pois quer se sentir parte da instituição (GAY, 1995). Além disso, a lógica perversa comunitária presente no “[...] capitalismo da fluidez e do desengajamento, dos vínculos não-vinculantes”, revela não ser difícil participar de determinadas comunidades; no entanto, é muito mais fácil sair delas, pois não é permitido “[...] destoar minimamente do princípio de semelhança e “mesmidade” que as rege” (SEIXAS, 2009, p. 85 e 86).

De maneira diferente dos mais jovens, quando em posição de potenciais vítimas, os funcionários de mais idade podem ter um limite menor daquilo que consideram como tratamento inaceitável, e, por esse motivo, esperam um tratamento de respeito e dignidade maior (EINARSEN, 2000).

Battistelli, Amazarray e Koller (2011), baseados na visão dos operadores de Direito entrevistados, explicam que os trabalhadores vitimizados costumam pertencer a segmentos sociais de mulheres, negros, homossexuais e portadores de alguma necessidade especial. Ainda, segundo os autores, as categorias profissionais em que as queixas são mais recorrentes são os bancários, trabalhadores de hospitais e teleatendentes.

Para Martiningo Filho e Siqueira (2008), o indivíduo é estigmatizado por apresentar diferenças em relação ao grupo de trabalho do qual participa. De acordo com os gestores entrevistados por esses autores, a rejeição pode ocorrer a partir de diferenças perceptíveis, como sexo ou cor da pele ou, ainda, diferenças sutis que perturbam o grupo. Nessa segunda categoria, incluem-se os indivíduos tidos como não “flexíveis” (sem “jogo de cintura”) e também aqueles que incomodam o ritmo do grupo devido ao espírito crítico “em excesso” e pelo desejo de trabalhar com afinco. O risco consiste, portanto, na tentativa de padronização/robotização dos funcionários. No entanto, essa tentativa é uma decisão que empobrece o ambiente de trabalho, diminui o espaço de convívio propício à criatividade e promove atos negativos contra a dignidade do outro.

Em relação ao perfil de quem busca por mais ajuda, os pesquisados afirmam que, entre aqueles que procuram auxílio na esfera jurídica, as mulheres representam a maior proporção

(BATTISTELI; AMAZARRAY; KOLLER, 2011). Isso pode ser explicado pelo fato de que os homens, em muitos casos, sentem-se ainda mais humilhados em expor a agressão sofrida em função da cultura machista nacional (HELOANI, 2004).

Paixão, Melo e Silva (2011), a partir das 42 entrevistas direcionadas a docentes de uma instituição de nível superior, analisaram o perfil do público-alvo assediado. A maioria (61,9%) corresponde ao sexo masculino, e o nível de escolaridade mostrou-se dividido da seguinte maneira: dois respondentes com superior completo (4,76%), cinco especialistas (11,9%), 28 mestres (66,67%) e sete doutores (16,67%). Mais de 80% dos participantes têm idade entre 30 e 59 anos e de 1 a 10 anos (67%) de experiência no trabalho.

Já no âmbito da saúde pública, entre os pesquisados, 963 eram mulheres e 462 homens. Das mulheres, 16,2% relataram terem sido vítimas de assédio moral e 18% dos homens, também. Acerca das categorias de profissionais que participaram do levantamento, a maioria das vítimas estava presente no grupo dos auxiliares de enfermagem (22,7%), seguida do grupo de enfermeiros (21,5%) e, em terceiro lugar, no grupo de administradores (19,4%).

Em pesquisa dirigida a 2.400 trabalhadores na Suécia, registrou-se uma maior proporção de vítimas de *bullying* em escolas, universidades, hospitais, centros de atendimentos e em organizações religiosas. A respeito do número de agressores, um terço das vítimas é atacado por uma pessoa; um pouco mais de 40% são submetidas a ataques acometidos por duas a quatro pessoas, sendo raras as agressões de grupos inteiros contra uma só pessoa (LEYMANN, 1996a).

A diferença na proporção de vítimas do sexo masculino (45%) e feminino (55%), nos estudos de Leymann (1996a), não foi significativa, porém vale observar por quem o *mobbing* é efetivado. Conforme o autor, os homens que sofrem assédio são agredidos, em 76% dos casos, por outros homens, 3%, por mulheres e 21%, por ambos os sexos. Já as vítimas do sexo feminino recebem o ataque, predominantemente, de mulheres, em 40% das vezes. Ainda, em 30% dos casos, a agressão parte dos homens e, em 30%, de ambos os sexos.

Esse resultado relaciona-se com a estrutura de trabalho da Suécia, ou seja, os homens geralmente trabalham com outros homens e mulheres com mulheres. Entretanto, é válido notar que os ataques advindos por parte de um homem para uma mulher (30%) são representados pelo superior hierárquico da vítima. Isso ocorre também em relação aos homens agredidos, pois a maioria de seus superiores é do sexo masculino.

Piñuel y Zabala e Cantero (2002), a partir da análise de 1.303 trabalhadores entrevistados de diversos setores da economia, encontraram maior incidência no grupo do

sexo feminino (53,88%) e, diferentemente dos outros resultados, nesse estudo, quase duas, de três vítimas, tinham menos de 30 anos de idade.

Bradaschia (2007) assevera que as pesquisas, por vezes, chegam a conclusões contraditórias e, segundo a autora:

Isto pode estar relacionado às diferenças metodológicas e diferenças na composição da amostra (do setor e nível hierárquico estudados). Por outro lado, não se pode descartar a hipótese que os dados podem realmente indicar que há diferenças culturais, ou seja, pode ser que no Brasil as mulheres jovens estejam mais vulneráveis enquanto que na Noruega os trabalhadores mais velhos tenham um risco maior (BRADASCHIA, 2007, p. 112-113).

Dessa forma, é preciso ter cautela nas comparações entre os resultados de pesquisas da área, sendo prudente considerar o contexto sociocultural investigado, assim como as particularidades de cada organização, oriundas, por exemplo, da história sobre a constituição da empresa. Essa análise mais ampla poderá revelar em que direção o assédio mais ocorre, dada a especificidade de cada contexto, como será abordado na próxima categoria.

3.2.4 Direções do Assédio Moral

As tipologias do assédio moral são, comumente, entendidas em quatro direções: assédio moral ascendente, descendente, horizontal ou misto (LEYMANN, 1996; HIRIGOYEN, 2010a; FREITAS, 2001). No entanto, o de menor ocorrência, de acordo com a compilação de 13 obras realizadas por Bradaschia (2007), é o assédio ascendente. Em oito das pesquisas analisadas pela autora, o assédio oriundo do superior foi, expressivamente, mais significativo, e apenas quatro trabalhos revelaram que o assédio partindo de um colega para outro é maior.

Apesar dos apontamentos de Bradaschia (2007), os distintos contextos podem alterar as direções mais registradas de assédio. No caso do trabalho de Caran (2007) realizado no ambiente educacional na área da saúde, o assédio mais recorrente foi o horizontal. Essa prevalência, aparentemente atípica, encontra sentido, pois, no ambiente das universidades e instituições de ensino superior, a competitividade e rivalidade entre as pessoas e grupos de pesquisas afloram-se na medida em que os sujeitos se esforçam para a obtenção de indicadores superiores aos dos colegas (CARAN, 2007).

Já no cenário bancário, a pesquisa de Maciel et al. (2006) apresenta o assédio descendente como predominante, seguido pelo horizontal coletivo. Outras variações são apresentadas na Tabela 1.

Tabela 1 - Porcentagem das respostas para o tipo de agressor (n=781)

	Homens (%)	Mulheres (%)	Os dois (%)
Colega	13,07	23,60	16,10
Conjunto de Colegas	3,52	4,49	27,80
Superior Hierárquico	64,32	56,74	48,78
Subordinado	0,75	3,37	6,34
Conjunto de Subordinados	0,75	0,56	6,34

Fonte: Adaptado de Maciel et al. (2006)

O setor de saúde no Rio de Janeiro, investigado a partir de uma amostra de 963 mulheres e 462 homens, mostra as diversas fontes de agressores. Os resultados revelam que 48,7% das vítimas foram agredidas moralmente por colegas de trabalho internos, externos e chefias. Ainda, 44,1% dos entrevistados apontaram como agressores o grupo constituído por pacientes, parentes ou público em geral (XAVIER et al., 2008).

As autoras ponderam a natureza da agressão:

[...] não podemos acreditar numa suposta natureza perversa do assediador como razão única para a ocorrência deste tipo de violência. É necessário encontrarmos na organização e no processo de trabalho em saúde os elementos centrais que estimulam um tipo de comportamento, ou melhor, um tipo de relação que possa levar à destruição de vidas humanas. Não é difícil pensarmos como hipótese que a reestruturação do setor saúde – com a precarização do vínculo de trabalho e o sucateamento de sua infraestrutura pública por um lado e, por outro, as relações mercantis que movem o setor privado, seja através dos planos de saúde ou da prestação direta do serviço de saúde – possa levar as relações intersubjetivas a níveis extraordinários de competição, de negação do outro, o que é condição necessária para a ocorrência de violência (XAVIER et al., 2008, p. 21, grifo nosso).

Hirogoyen (2010a) expõe, em seus resultados, o assédio misto como o segundo mais vigente. De acordo com a pesquisadora, as seguintes proporções foram encontradas: em 58% dos casos, o assédio vem da hierarquia; em 28% dos casos, é misto; em 12% das situações, é oriundo dos colegas; e em 1% dos casos, vem de um subordinado.

Piñuel y Zabala e Cantero (2002) distinguem as direções do assédio em duas óticas: a ótica da vítima e a ótica da testemunha. Na primeira, há forte predominância do assédio descendente, o que é observado em 82,13% dos casos, e horizontal, em apenas 15,46% das situações. Já a segunda ótica indica mais do que o dobro de incidência (33,39%) da direção horizontal, quando comparada à visão das vítimas; entretanto, o índice mais recorrente continua sendo o assédio descendente (77,38%).

Como percebido, os resultados estatísticos dessas direções são diversos, pois compreendem estruturas e subjetividades distintas nas organizações analisadas. Porém, a

predominância relaciona-se ao assédio descendente, atrelado à questão hierárquica, em que o poder real, muitas vezes, é exacerbado e conduz a abusos. Por outro lado, no contexto acadêmico, a relação predominante do assédio ocorreu entre os pares.

É necessário, portanto, caracterizar o ambiente organizacional em cada pesquisa, a fim de relacionar os resultados do trabalho com esses elementos institucionais. Outra inter-relação possível dentro das direções do assédio é compreender, por exemplo, os perfis potenciais distintos dos agressores; entretanto, estudos a esse respeito são escassos, como será posto no próximo item.

3.2.5 Perfil do agressor

Bradaschia (2007, p. 124) afirma que “são raros os estudos que tratam do perfil do agressor. Isto porque obviamente os agressores não se candidatam para participar deste tipo de pesquisa e os dados existentes sobre os agressores geralmente são fornecidos pelas vítimas”, que podem superdimensionar ou subdimensionar as informações sobre o processo do assédio moral.

Além disso, no caso do assédio descendente, direção com maior ocorrência de casos, é importante entender o que diferencia um agressor de um “chefe rígido” não agressor. A esse respeito, a partir de entrevistas com profissionais de RH, Daniel (2009) diferencia chefes agressores de “chefes rígidos”. Existe uma tendência de que os primeiros sejam injustos, inconsistentes e interessados mais em si mesmos do que legitimamente na organização, são explosivos emocionalmente e abusam do poder e da autoridade que possuem. Já os “chefes rígidos” agem de forma justa e coerente, de maneira controlada, focando os resultados organizacionais. Ainda, esses, ao invés de interagirem com atos negativos junto aos funcionários, utilizam uma variedade de atos positivos, como: interatividade (comunicação em duas vias); e tutoria aos subordinados, buscando resolver os conflitos de forma honesta e justa. A pesquisadora utiliza a malícia como um conceito central para diferenciar esses dois tipos de chefes. A malícia (ou maldade), segundo Daniel (2009), representa a intenção do agressor, ou seja, ele pretende e espera que suas ações causem dor, lesão ou perigo ao outro, havendo, desse modo, uma intenção que impulsiona o comportamento negativo.

Observa-se que os estudos com profissionais de RH não são os mais numerosos, mas investigações nessa perspectiva são recomendadas por Daniel (2009) e, também, por Salin (2003b). Como foi dito, pesquisas com agressores são ainda mais escassas, devido à dificuldade em acessar esses indivíduos. Assim, a prevalência nas pesquisas pauta-se na experiência das vítimas. Contudo, faz-se necessário inter-relacionar diferentes óticas, pois, no

caso da pesquisa de Daniel (2009), parece haver uma conotação focada no sujeito (o agressor). No entanto, esse indivíduo relaciona-se em sociedade, além de estar imerso em uma cultura organizacional específica. Portanto, como o assédio moral é complexo, a visão sobre ele não pode ser bidirecional, vítima-agressor (FREITAS, 2007a), pois se trata de uma epidemia dinâmica com raízes sociais que utiliza procedimentos de proibição, de exclusão e de perseguição (LE GOFF, 2000) sempre revigorados e criativos (HIRIGOYEN, 2010a).

Com ênfase na percepção das vítimas, Tracy, Lutgen-Sandvik e Alberts (2006) analisam metáforas empregadas por vítimas de situações de assédio moral no trabalho. Os participantes foram recrutados a partir de vários comunicados via *site* (www.bullyinginstitute.org) e, como método de procedimento, realizaram-se entrevistas e grupos focais. Os resultados mostram que o *bullying* é visto como um pesadelo, uma substância tóxica.

Já o agressor é um ditador, “um Hitler correndo atrás de você”. Ele é visto, também, como um ator de duas caras, apresentando ser doce e verdadeiro em um dia e, no outro, muito mau; e ainda como um demônio. As vítimas entrevistadas se veem como escravas, animais, prisioneiras, crianças que sofrem abusos do pai e, ainda, amantes com corações partidos (TRACY; LUTGEN-SANDVIK; ALBERTS, 2006).

Na busca por preencher a lacuna de pesquisas sobre o agressor no processo do assédio moral no trabalho, Jenkins et al. (2011) entrevistaram vinte e quatro gerentes acusados de exercer terror psicológico, como parte de um estudo exploratório, pautado na epistemologia fenomenológica, que busca compreender as experiências cotidianas dos sujeitos pesquisados. Para chegar aos 24 gerentes, foi necessário divulgar o estudo através da imprensa e, dessa maneira, os participantes foram autosselecionados, sendo eleitos se estivessem trabalhando em função gerencial/supervisão. Além disso, esses deveriam ter recebido alguma acusação oficial de assédio moral nos últimos dois anos. Dos participantes que integraram a pesquisa, 37% ocupavam cargos no serviço público, 33% trabalhavam no setor privado, 8%, no governo local e 20% atuavam em organizações não governamentais, com idade média de 49 anos (amplitude de 29 a 63 anos). As entrevistas com 19 gerentes foram realizadas por telefone, e o restante, pessoalmente, com tempo médio de duração de uma hora cada.

Os resultados mostram quatro principais temas identificados na análise das entrevistas: (1) ambiente de trabalho estressante, caracterizado como um antecedente para o *bullying*; (2) as diferentes práticas rotuladas como “*bullying*” não são legítimas, como, por exemplo, as impopulares decisões de gestão; (3) o agressor acusado é, na verdade, o alvo - o comportamento dos reclamantes inadequado e o limite se configura como turvo entre as

alegações do agressor e da vítima-; e (4) as consequências de ser acusado de assédio moral podem ser desastrosas, como, por exemplo, o impacto psicológico e físico da alegação. Outra consequência é a expulsão da empresa.

A maioria dos entrevistados negou as acusações de assédio moral: 90% relataram que nunca tinham intimidado ninguém, e 10% afirmaram que ameaçaram alguém em uma ocasião rara. Todavia, 26% tinham as alegações de intimidação contra eles fundamentadas, e todos concordaram que realizaram pelo menos um ato negativo nos últimos 12 meses, porém eles não atribuíam o caráter de assédio moral aos atos negativos. A justificativa, segundo os gerentes, pauta-se na normalidade dos atos, pois fazem parte de seus afazeres, sendo, portanto, legítimos.

Um exemplo de um ato negativo que não representa assédio para os entrevistados é a prática de criticar as atividades de um membro do grupo, a fim de assegurar o trabalho realizado ou, então, “observar” mais de perto as atividades de um subordinado a mando do diretor (JENKINS et al., 2011). Os gerentes ainda afirmaram, em 66% dos casos, que, na verdade, se sentem vítimas do assédio moral, e 17,7% alegam terem sido intimidados várias vezes por semana.

Os autores apontam que o estudo confirma os antecedentes do assédio moral discutidos em outros trabalhos (SALIN, 2003a; PIÑUEL Y ZABALA; CANTERO, 2002; BRADASCHIA, 2007), sendo esses baseados na combinação entre a cultura organizacional, o ambiente social do trabalho e os comportamentos (personalidade), tanto dos agressores quanto das vítimas (JENKINS et al., 2011).

Apesar das limitações da pesquisa expressas pela escolha metodológica em apresentar, especificadamente, a ótica dos agressores autosseleccionados, o estudo contribui para novas proposições, pois rompe as análises tradicionais embasadas na visão exclusiva das vítimas.

Os resultados da pesquisa de Jenkins et al. (2011) retomam as considerações anteriores de Adams (1992). A autora explica que, raramente, há coincidência entre a percepção do agressor e da vítima sobre o ataque, representando um desafio de análise para aqueles que têm como incumbência interpretar dois lados de uma história.

Assim, essa interpretação tem por base a análise em profundidade do **processo** dinâmico do assédio moral, categoria mais ampla que abrange diversos elementos que serão discutidos no próximo tópico, como, por exemplo, duração, fases do assédio, táticas usadas e reação das vítimas, bem como absorve outros assuntos já discutidos, como as multicausas do assédio moral no trabalho.

3.2.6 Assédio moral como processo

A categoria “processo” envolve o estudo da **incidência** do assédio, da **duração**, identificação das **fases** do mesmo, análise das **táticas** utilizadas pelos agressores, compreensão da **lei do silêncio**, que rege essa violência, e a **reação** das vítimas. Esses componentes são oriundos da sistematização realizada por Bradaschia (2007), baseada em 50 pesquisas - a maioria delas realizada no Reino Unido, Dinamarca, Noruega e Finlândia e, apenas uma, no Brasil.

A pesquisa brasileira, citada por Bradaschia (2007), mostrou uma prevalência de assédio de 19,1% em relação às vítimas que trabalharam no gasoduto Brasil-Bolívia (trecho Corumbá), considerando a somatória das incidências: moderada e grave (GUIMARÃES et al., 2005).

Já no contexto acadêmico, dos 54 docentes entrevistados por Caran (2007), 38% informaram que o problema é comum na universidade. Desses, 22% alegaram terem sido vítimas, enquanto que 32% disseram ter conhecimento do fato de um colega ter sofrido esse tipo de abuso.

Outro estudo investigou 598 bancários, por meio de medidas subjetivas e objetivas. A tendência encontrada foi a de menor percentual de trabalhadores que se perceberam vítimas na medida subjetiva; o oposto foi detectado na classificação pelo critério objetivo (AMAZARRAY, 2010). Essa diferença pode ser explicada pela forma de socialização marcada pelo individualismo, estilos de gestão que instigam a competitividade e insegurança nas relações laborais, a falta de informação sobre o que vem a ser assédio moral e, até mesmo, a demora em entender que, de fato, o sujeito está vivendo esse mal devido às sutilezas das táticas dos agressores (AMAZARRAY, 2010). Ademais, muitos, por medo de serem estigmatizados ou pelo temor do revide, não se intitulam vítimas (SANCHES; MOTA; COSTA, 2011; HELOANI, 2004).

Para as abordagens quantitativas, Agervold (2007) sugere que a caracterização do *bullying* seja compreendida em duas partes: uma identificação objetiva, ou quase objetiva (como o autor prefere nomear), baseada nos atos reconhecidos como assédio, e outra parte subjetiva, sustentada pela percepção de intimidação da vítima. A partir dessa orientação, Amazarray (2010) utilizou, dentre outros instrumentos, o Questionário de Atos Negativos – QAN. Classificou o assédio em frequente (se os participantes pontuaram 5= diariamente ou 4 = semanalmente, em pelos menos um dos 22 itens do QAN) e eventual (se pontuaram 3 = mensalmente ou 2 = de vez em quando), considerando os últimos seis meses de trabalho dos entrevistados. Para complementar, a autora propôs uma medida subjetiva, derivada da

percepção do trabalhador em relação à definição de assédio moral. A pesquisadora subdividiu essa última medida em frequente (se os participantes responderam “várias vezes por semana” ou “quase diariamente”) e eventual (se eles marcaram “muito raramente”, “de vez em quando” ou “várias vezes por mês”). Os resultados são apresentados na Tabela 2.

Tabela 2 - Frequências e Porcentagens de assédio moral no trabalho de acordo com as diferentes medidas

Medida	f	%	N
Objetiva			
Assédio frequente nos últimos 6 meses	227	38,0	598
Assédio eventual nos últimos 6 meses	530	88,6	598
Subjetiva			
Sofreu assédio frequente nos últimos 6 meses	40	6,7	571
Sofreu assédio eventual nos últimos 6 meses	170	28,4	571
Testemunhou nos últimos 6 meses	303	50,7	566
Praticou nos últimos 6 meses	38	6,4	565
Sofreu e praticou nos últimos 6 meses	25	4,2	561
Sofreu nos últimos 5 anos	303	50,7	564
Testemunhou nos últimos 5 anos	350	58,5	565
Praticou nos últimos 5 anos	42	7,0	561

Fonte: Amazarray (2010, p. 60)

Os resultados do estudo mostram uma diferença significativa entre a medida objetiva e subjetiva: 38% na primeira e 6,7%, na segunda, considerando a classificação de assédio frequente sofrido nos últimos seis meses. Em função dessa disparidade, indica-se que as pesquisas quantitativas abordem essas duas vertentes, já que há potenciais desvios nos dois casos. Pela medida objetiva, nem todos os atos negativos podem representar, de fato, assédio moral; já pela medida subjetiva a vítima pode realizar uma subanálise da realidade do problema.

Maciel et al. (2006), também no setor bancário, pesquisaram 2.609 trabalhadores de 25 dos 27 Estados da Federação (incluindo o Distrito Federal). As autoras registraram que 33,89% dos entrevistados foram expostos a, pelo menos, uma das situações constrangedoras apresentadas no instrumento utilizado e, aproximadamente, 8% da amostra declarou-se vítima, sempre a partir do registro de exposição mínima de seis meses e frequência semanal. Outro resultado diz respeito ao grupo de mulheres, homo ou bissexuais, as quais relataram sofrer assédio com mais frequência, quando comparado aos demais grupos. Ainda nesse estudo considerou-se a relevância em investigar os aspectos sociodemográficos, visto que a junção de fatores sociais, como gênero, idade e orientação sexual, atrelados às características

organizacionais, como, por exemplo, a disposição hierárquica, pode criar um assédio efeito “cascata” que se intensifica de forma gradual (MACIEL et al., 2006).

Os resultados vão ao encontro da tendência de os grupos nivelarem os indivíduos, rejeitando, assim, as diferenças que podem estar pautadas na opção sexual ou, também, no convencional espaço da mulher ou do homem. Dessa forma, quando uma mulher ocupa um posto em grupos de homens, ou vice-versa, o grupo passa a marginalizar o sujeito ou mesmo persegui-lo (FREITAS, 2007a).

Sobre as diferenças percentuais, encontradas na incidência do assédio moral em diferentes pesquisas, Agervold (2007) considera as distintas definições (por exemplo, de frequência) e maneiras de operacionalização das investigações como parte das causas. O autor explica que um conflito não pode ser chamado de assédio moral se o incidente é um caso isolado, pois o *bullying* é um processo escalar, em que a vítima fica em uma posição inferior e se torna um alvo frequente de atos sociais negativos.

Leymann (1996a), a partir de uma série de estudos sobre frequência e consequência do *bullying*, durante os anos de 1980 até meados da década de 1990, desenvolveu o *Leymann Inventory of Psychological Terror* - LIPT, instrumento composto de 45 diferentes ações caracterizadas como assédio moral. Essas ações agressivas, em um quadro de assédio moral, devem ocorrer pelo menos uma vez por semana e sequenciar, dessa maneira, por pelo menos seis meses. Agervold (2007) justifica que esses limites temporais têm por objetivo diferenciar a intimidação de caráter episódico da violência moral.

Einarsen, Hoel e Notelaers (2009) explicam que as escalas excessivamente longas são difíceis de serem utilizadas nas organizações e propõe a utilização do NAQ-R, versão composta por 22 itens. Esses autores também criticam as pesquisas que modificam questionários válidos sem a proposição de novas análises de confiabilidade.

A escala original do NAQ continha 23 itens, mas, devido a sua limitação ao contexto cultural escandinavo, mudanças foram propostas. Assim, o NAQ-R foi criado com o objetivo de estabelecer uma confiança válida e adaptada às culturas anglo-americanas. Os itens foram aperfeiçoados com base no raciocínio conceitual da primeira escala e em diversos estudos de grupos focais. Esse trabalho desencadeou a primeira versão atualizada, composta de 29 itens e, posteriormente, a segunda versão, de 22 itens, que foi novamente analisada, tendo confirmado as investigações psicométricas de carga fatorial e validade interna sua efetividade na identificação e medição do *bullying* (EINARSEN; HOEL; NOTELAERS, 2009).

Agervold (2007), no entanto, argumenta que a utilização desse questionário não pode ser considerada um método objetivo, pois exigiria uma real observação do comportamento.

Na verdade, de acordo com o pesquisador, esse questionário é um instrumento quase objetivo de medida de comportamentos do *bullying*. Em sua pesquisa, Argevoid (2007) reduziu o NAQ a 10 itens, com alfa de Cronbach de 0,79, aplicando o instrumento em 3.024 funcionários do setor público. Essa redução pode limitar os resultados encontrados, pois existe uma análise subjetiva na descrição destes. Assim, o autor indica mais pesquisas qualitativas que investiguem comportamentos negativos no ambiente de trabalho.

Na Tabela 3, apresentam-se diversas incidências de assédio, conforme os estudos compilados por Agervold (2007). Os resultados mostram que as taxas de prevalência de *bullying* para a medida subjetiva, dentro do critério de ocorrer pelo menos uma vez por semana, durante, pelo menos seis meses, situa-se entre 1,2 e 1,6%, enquanto que a prevalência para ocorrências mensais gira em torno de 5%. Já para a medida quase objetiva, Agervold (2007) explica que as taxas elevadas evidenciadas nos trabalhos expostos justificam-se pelo fato de que algumas assertivas, como “dar tarefas com metas e prazos impossíveis” ou “ser exposto a uma carga de trabalho impossível de gerir”, fazem parte da rotina tradicional das organizações modernas. Desse modo, responder, afirmativamente, a tais questões, pode não representar exposição ao assédio moral. O autor também critica as taxas baixas de respostas apresentadas nos estudos, chegando à conclusão que os resultados não são tão diferentes, tendo em vista a análise subjetiva quando são comparados pelos mesmos critérios de duração e frequência.

Tabela 3 - Prevalência de *bullying*: um levantamento da literatura com base em estudos recentes publicados em revistas

Estudos	País	N	Respostas (em%)	<i>Bullying</i> – análise subjetiva		<i>Bullying</i> - análise quase objetiva (pelo menos um ato negativo)	
				Diariamente, nos últimos 6 meses (%)	Mensalmente, nos últimos 6 meses (%)	Diariamente, nos últimos 6 meses (%)	Mensalmente, nos últimos 6 meses (%)
Leymann (1992)	Suécia	2.438	70			3,5	
Einarsen e Skogstad (1996)	Noruega	7.986	35-88	1,2	4,6		
Kivimaki, Elovainio e Vahtera (2000)	Finlândia	5.655	77		5,0		
Salin (2001)	Finlândia	377	39	1,6	8,8	24,1	
Rayner, Hoel e Cooper (2002)	Reino Unido	5.288	43	1,4	2,4	38	
Mikkelsen e Einarsen	Dinamarca	136/224/	65,8/51,7/		3/ 4,1/ 3,3		16/ 8/ 25

(2001)		215	42				
Agervold e Mikkelsen (2004)	Dinamarca	186	93	1,6	10,3	14	
Agervold (2007)	Dinamarca	3.024	72-94	1,0	3,7	4,7	26,9

Fonte: Agervold (2007, p. 170)

As taxas acima especificadas (Tabela 3) se distanciam das encontradas nos estudos nacionais (CARAN, 2007; MACIEL et al., 2006; AMAZARRAY, 2010). Além das distintas escolhas metodológicas para justificativa dessas discrepâncias, é importante ressaltar as diferenças culturais entre os países. Considera-se, assim, o assédio moral como um processo vivo, que se alimenta dos fatores sociais, organizacionais, políticos, econômicos e culturais, pois a violência institucionalizada tem em seus alibis parâmetros próprios, os quais diferem a violência justa, da injusta (GAY, 1995; MEREU, 2000).

A incidência do assédio moral mostrou-se divergente quando comparada a estudos de distintos países, devido às particularidades culturais de cada um, contudo, a duração dessa violência guarda, em si, similaridades. O consenso está posto sobre a longevidade do sofrimento, ou seja, não há caracterização do assédio moral em agressões pontuais. A respeito da duração desse mal, Bradaschia (2007) encontrou variações significativas nas pesquisas realizadas; entretanto, a maioria das investigações registra que o assédio moral prolonga-se por mais de um ano. Nesse sentido, a autora contribui para desmistificar o argumento da fragilidade da vítima, pois, se fosse assim, ela não poderia suportar os malefícios desse abuso.

Corrêa e Carrieri (2007) corroboram as análises de Bradaschia (2007), mostrando que 10, das 12 gestoras entrevistadas, sofreram assédio do tipo descendente, e a média dos abusos vivenciados foi de um ano e meio; o período máximo relatado foi de seis anos e o mínimo, de seis meses. Já para as seis vítimas do assédio ascendente, quatro mencionaram o tempo em que padeceram dessa violência. A média foi de um ano e dois meses, próxima do assédio descendente. No entanto, houve variação considerável no tempo máximo e mínimo, 10 anos e um ano, respectivamente. A direção de menor incidência foi o assédio horizontal, tendo sido relatado esse sofrimento por quatro mulheres, porém apenas uma mencionou o período de dois anos e meio.

Conhecer a duração da violência moral é um dado numérico que, em si mesmo, não traz riquezas de informações. Assim, torna-se fundamental conhecer o desenvolvimento do caso, visto que há uma progressão ao longo de sua ocorrência. Pode iniciar com algo aparentemente inofensivo e “natural”, e, com o reforço dos atos negativos contra o indivíduo,

o desgaste passa a caracterizar-se como um sério problema no ambiente de trabalho (LEYMANN, 1996b).

Contudo, as vítimas têm sérias dificuldades para discernir a instalação do assédio moral em suas vidas, e essa falta de compreensão “de qual problema estão sofrendo” transforma-se em um verdadeiro drama. Além disso, as barreiras de identificação precoce do assédio podem levar a dificuldades práticas futuras para a obtenção de apoio institucional (LEWIS, 2006).

No intuito de compreender como ocorre o reconhecimento do *bullying* e de que forma esse processo de reconhecimento interfere no enfrentamento dessa violência, Lewis (2006) realizou 10 entrevistas em profundidade, com vítimas do sexo feminino do setor público na Inglaterra. Os resultados mostram cinco processos não lineares de dificuldades no reconhecimento do assédio no local de trabalho, quais sejam:

- a) tentativa em minimizar as dificuldades interpessoais, justificando comportamentos agressivos como "triviais";
- b) autopreservação, no sentido de temer admitir os problemas no trabalho, pois essa aceitação poderia minar a própria competência;
- c) manutenção dos compromissos profissionais em consonância com os valores da organização, a fim de evitar a perda de confiança na organização e nos gestores, o que danificaria o sentimento de pertencimento e abalaria o valor atribuído ao trabalho. Trata-se de admitir os valores corrompidos da organização, legitimando uma grande decepção;
- d) explicações de doenças: algumas vítimas, diagnosticadas erroneamente, preferiam pensar que o problema estava, de fato, instalado no nível individual e, por desconhecem sua doença, enfrentaram mais um tipo de ataque, pois as proposições médicas incorretas só desviavam a atenção do efetivo problema;
- e) nomeação do problema. Esse foi um caminho longo para as vítimas, bem como foi impactante o choque da verdade e, ao mesmo tempo, um alívio saber em que consiste o assédio moral.

As barreiras para o reconhecimento do abuso de poder no ambiente de trabalho podem ser desenvolvidas de maneiras distintas entre os gêneros. Por esse motivo, torna-se fundamental ampliar pesquisas nesse âmbito, já que o assunto em pauta, assédio moral no trabalho, é uma violência complexa, em que o conflito é velado, havendo desequilíbrio de

poder entre as partes. Nesse sentido, conhecer o fluxo do assédio em casos reais poderá ser útil no estudo das medidas de prevenção e controle desse mal.

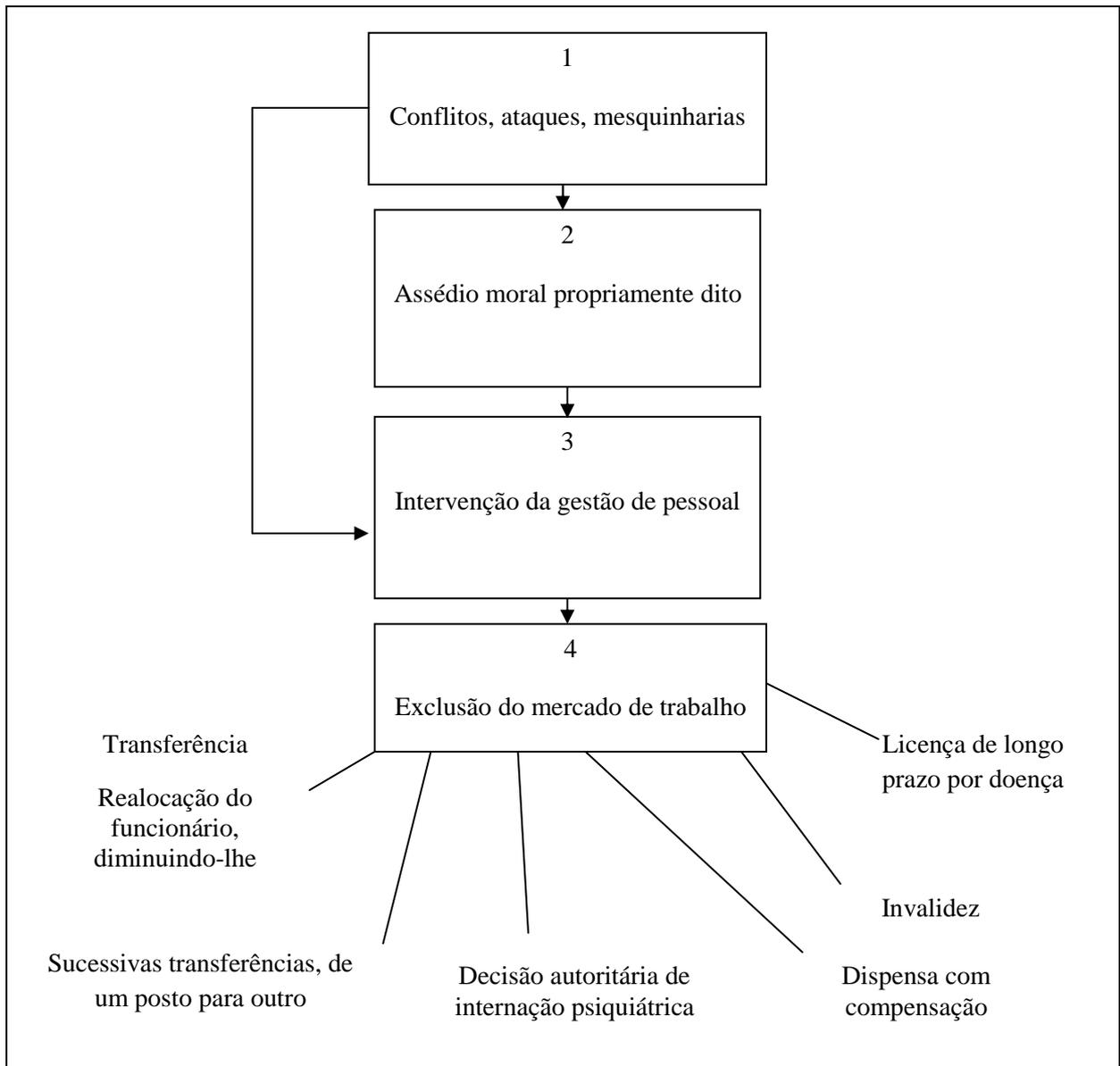
As quatro fases do assédio moral, ilustradas na Figura 4, foram estruturadas com base nas pesquisas empíricas de Leymann (1996b) e elucidam o padrão de um curso típico do psicoterror. As fases não são fixas, mas ajudam na orientação do pensamento, dada a complexidade das ocorrências de assédio. A primeira fase abriga os conflitos, os ditos “mal-entendidos”, configurando-se nas “faíscas” do que ainda não se pode caracterizar como assédio moral. Essa fase pode ser muito curta, enquanto que a próxima revelará ações contínuas e duradouras, no intuito de estigmatizar a vítima. A segunda fase é marcada pelos comportamentos agressivos frequentes e tem por objetivo alcançar ou punir uma pessoa “marcada” de maneira intencional. Todavia, sobre a intencionalidade do agressor, existem distintas opiniões na literatura.

Hirogoyen (2010, p. 64) afirma que o assédio pode ser consciente ou “[...] inconsciente (não quero lhe fazer mal, mas é mais forte do que eu e não consigo me impedir de feri-lo ou colocá-lo em dificuldade). Neste último caso, seria necessário falar de uma compulsão à maldade”.

De forma mais objetiva, Barreto (2005 apud BRADASCHIA, 2007) dá maior ênfase à responsabilidade das empresas, contestando a ideia de que o superior tenha uma personalidade narcísica, autoritária, invejosa e insegura. A esse respeito, a autora argumenta que, “nas centenas de relatos que ouvimos, não há distúrbios psiquiátricos ou comportamentos narcísicos naqueles que assediam, ao contrário, há racionalidade planejada e poder em ação [...]” e “O que está em jogo é o lucro e as vantagens pessoais” (BARRETO, 2005, p. 17 apud BRADASCHIA, 2007, p. 158). Ainda a autora complementa que “a patologia individual daqueles que humilham é alimentada, construída e fortalecida cotidianamente pela instituição que o produz” (BARRETO, 2005, p. 181 apud BRADASCHIA, 2007, p.158).

Outros autores defendem que o assédio moral não precisa ser necessariamente intencional, desde que sejam constatados seus efeitos de humilhação, ofensa e angústia entre as vítimas (AGERVOLD, 2007).

Figura 4 - As quatro fases do psicoterror



Fonte: Leymann (1996b, p. 74)

Dessa maneira, quando esses efeitos são oficialmente expostos, tem-se “um caso de assédio moral”. A terceira fase é instalada e marcada pela Gestão de Pessoas, chamada por Bradaschia (2007) de “intervenção”. Essa mediação pretendida na terceira fase tende a se basear nas análises das características pessoais e não nos fatores ambientais, devido aos diversos preconceitos produzidos na fase anterior. Assim, a tendência é culpar as vítimas sem investigações mais profundas (HIRIGOYEN, 2010a).

Nota-se a revelância da terceira fase, pois ela constitui-se no palco das possibilidades de encaminhamentos do problema, ou seja, a organização pode inibir a primeira fase, por exemplo, por meio de uma cultura organizacional que penalize e repudie comportamentos

abusivos, alguns banalizados, como as “gracinhas” no ambiente de trabalho. A organização pode, ainda, frear o prosseguimento para a quarta fase, investigando as multicausas do assédio no propósito de evitar apenas ações paliativas (LEYMANN, 1996b).

Leymann (1996b) alerta que, na última fase, quando o cenário do assédio moral tem como causa central o ambiente do trabalho, os efeitos sociais são graves, pois abstrai do sujeito a dignidade do trabalho. Ainda há o risco dos diagnósticos equivocados, seja pelo descrédito quanto à história da pessoa ou pela falta de preocupação na busca dos fatores sociais geradores.

Entre os diagnósticos incorretos estão a paranoia, a psicose maníaco-depressiva, depressão pós-parto, menopausa e outros, e podem significar um ciclo adicional de ataque pessoal, mesmo sendo reproduzidos fora do ambiente do trabalho, pois desviam a atenção das reais causas relacionadas à dor do sujeito agredido (LEYMANN, 1996b; LEWIS, 2006). Desse modo, além de sofrer dentro da empresa, a vítima ainda pode ser desacreditada pelos órgãos médicos ou jurídicos, o que pode intensificar seu sofrimento. Por esse motivo, a discussão interdisciplinar desse problema faz-se necessária para que o conhecimento seja compartilhado e aplicado.

Battistelli, Amazarray e Koller (2011, p. 40) exemplificam a dificuldade para evidenciar o assédio na esfera jurídica, pois, na maioria dos casos, “[...] é a prova testemunhal que possibilita a constituição de uma prova clara”. Porém, como em muitas situações as testemunhas esquivam-se por diversos motivos, cabe à vítima e aos advogados apresentarem os indícios da violência. Nessa perspectiva, é essencial, no Direito, comprovar o nexo causal do problema, ou seja, a relação entre a consequência (por exemplo, dor moral) e a sua causa (a violência). Contudo, essa batalha, na prática, não é fácil devido às sutilezas das agressões (HIRIGOYEN, 2010a) que fazem com que a vítima demore a entender o nome do seu problema, como colocado no trecho a seguir:

[...] a primeira coisa que me disseram no tribunal foi essa: “quando você pode dizer que isso começou e porque não fez anotações num diário sobre isso? Essa seria uma atitude imediata”. Mas, quando você está em uma situação dessa pela primeira vez, você não pensa que é *bullying*, você pensa que está havendo um desentendimento ou um mal-entendido. E você nem sonha em escrever tudo em um diário, golpe por golpe [...] (LEWIS, 2006, p. 129).

O assédio é como uma ferida interna e por isso não se vê nenhum arranhão. Não ocorre, pois, de modo alarmante, fazendo barulho, mostrando sinais claros. Diante desse

quadro, a profilaxia deve ser contínua no intuito de, também, orientar os trabalhadores sobre o assunto, de modo que esses possam decifrar as diversas táticas utilizadas pelos agressores, tendo, assim, condições de buscarem a ajuda de que precisam (LEWIS, 2006).

Lewis (2006) expõe a reflexão de uma vítima sobre a identificação do assédio:

Eu apenas pensei que possivelmente eu era incompetente, e me perguntava como esse problema chegou tão longe, e o que está acontecendo na minha vida ... Sim, eu simplesmente não conseguia entender nada do que estava ocorrendo. Mas, quando eu li meu primeiro artigo sobre isso, eu saltei para a vida, e entendi o meu problema. Foi possivelmente por esta descoberta que agora eu tenho mais força (LEWIS, 2006, p. 128).

Bradaschia (2007) explica que as várias táticas de assédio moral podem mudar de país para país, indicando até mesmo relação com a cultura da região. Algumas táticas possíveis são: agressões verbais, fofocas, boatos, discursos no intuito de ridicularizar o argumento do outro em reuniões, ignorar o colega, flerte desagradável/exibição erótica, entre outras (HANNABUSS, 1998).

Além da simples citação de diferentes táticas, é interessante agrupá-las por direção, identificando, assim, se existem agressões específicas e também outras compartilhadas, para o assédio descendente, ascendente, horizontal e misto (HIRIGOYEN, 2010a). A análise das táticas divergentes e convergentes em cada direção pode facilitar a compreensão das particularidades envolvidas em cada caso. Freitas (2001), por exemplo, explica que as causas da agressão entre os pares tendem a associar-se às diferenças da vítima (como cor, gênero, idade, opção sexual, etc).

Dentro do assédio descendente, Corrêa e Carrieri (2007) apresentam as seguintes táticas oriundas da vivência das gerentes entrevistadas:

- a) “o presidente me ignora” (p.25), o que corresponde ao que Bradaschia (2007) intitulou de Recusar a Comunicação;
- b) ameaça ao poder: explicada pela fala “não me chamava para determinadas reuniões, tomava decisões da minha área e depois só me comunicava [...] ela acabava dificultando alguns trabalhos que eu propunha e não conseguia implementar” (p. 27). Essa tática não foi apresentada na exposição de Bradaschia (2007). Poderia ser um subitem da tática “ameaçar o trabalho”, essa sim, exposta pela autora. No entanto, o tom da tática “ameaça ao poder” parece envolver outras dimensões que extrapolam as questões operacionais;

- c) fofoca: causada pela não explicação da saída de uma funcionária. Essa prática estaria alocada ao item ridicularizar/espalhar rumores, proposto por Bradaschia (2007);
- d) assediar sexualmente foi uma tática citada, também expressa por Bradaschia (2007);
- e) uma das vítimas citou: “eu tinha potencial, tinha as minhas ideias, ele não deixava eu aparecer, barrava, não deixava, não passava. Não dava importância [...] não discutia”(p.27). Essa maneira de menosprezo poderia ser incluída no item desqualificar a vítima/questionar a competência, elencado por Bradaschia (2007);
- f) usurpar o trabalho da vítima foi outra tática mencionada por uma das entrevistadas. Essa retrata o fato a partir do trecho: “[...] sempre pegava meu trabalho e refazia para poder passar [...] me travava hierarquicamente [...] ela se apropriava das minhas ideias” (p.28). Esse exemplo representa ameaça ao trabalho;
- g) em consonância com a sistematização teórica de Bradaschia (2007), as táticas gritar e xingar também foram mencionadas.

Apesar de Corrêa e Carrieri (2007) não alocarem as táticas de acordo com o tipo de assédio (também denominado direção do assédio), eles demonstram compreender essa questão.

A análise dos relatos permitiu perceber, como pano de fundo dos casos de assédio as relações de poder. [...] Estas permeiam a organização e ficaram presentes em todos os níveis hierárquicos e não somente nas relações de autoridade, o que explica a ocorrência de casos de assédio moral do tipo horizontal e ascendente (CORRÊA; CARRIERI, 2007, p. 31).

Quanto ao assédio ascendente, um tipo mais raro, em que um superior é agredido pelos seus subordinados, as seguintes situações foram citadas, conforme Quadro 3.

Quadro 3 - Táticas de assédio moral ascendente e trechos das exposições das vítimas

	Relação (BRADASCHIA, 2007)	Trechos (CORRÊA; CARRIEIRI, 2007)
1	Ignorar	“Não compartilha comigo. Ele não vem na minha sala [...] eu tenho que procurá-lo [...] toma as decisões e passa por cima de você (p. 28)”.
2	Criticar constantemente/críticas exageradas ou injustas. Sugestão de outra nomenclatura: "o agressor se faz de vítima", "dissimulação".	“Não tem respeito [...] ela deturpava a situação para que eu ficasse a errada na história...retruca de uma forma que não é profissional [...] faz na frente de todo mundo (p. 29)”.
3	Ameaçar o trabalho	“[...] ela não me aceitava, competia muito comigo [...] ela me questionava muito [...] (p. 29)”.
4	Afetar a reputação	“era muito fofoca, ela falava mal de mim para a fábrica inteira. Ela me desmoralizava. Falava mal do meu trabalho, a forma como eu conduzia [...] (p. 29)”.
5	Ameaçar o trabalho	“[...] ela ficava fazendo as coisas para me sacanear [...] eu tenho que ficar ligadaça porque senão ela pode me queimar. Ela inferniza, ela não trabalha [...] (p. 29)”.
6	Reter informação essencial para o trabalho da pessoa	“É como se você falasse e batesse na parede e voltasse [...] existia era uma intenção de que aquilo que você estava programando não ia dar certo [...] sabotagem [...] você tinha a informação pela metade (p. 29)”.
7	Incentivar outros colegas a assediarem a vítima por persuasão ou coação	“ele se sentiu enciumado [...] achou que deveria ser gerente [...] fez boicote feio na equipe (p. 29)”.

Fonte: Esquema elaborado a partir de Bradaschia (2007) e Corrêa e Carrieri (2007)

Já em relação ao assédio horizontal, que ocorre entre os pares, é possível elencar as táticas: recusa do ato de ensinar e, quando o faz, é de forma complicada e pejorativa, induzindo ao erro, divulgação de rumores, distorção dos fatos e sabotagem (CORRÊA; CARRIERI, 2007).

Outras armadilhas perversas, de maneira geral, podem ser: recusar a comunicação aberta; desqualificar a vítima, que não é uma agressão aberta, mas sutil, ilustrada por dar com os ombros, olhares de desprezo, alusões desestabilizadoras, entre outras formas; desacreditar a vítima por meio de difamações e subentendidos maldosos; isolar, vexar, constranger, solicitar tarefas inúteis, solicitar trabalho adicional e depois jogá-lo no lixo; induzir o outro a cometer uma falta; e assediar sexualmente (FREITAS, 2001). Além das agressões referidas, Freitas (2001, p.11) complementa, ilustrando o caso de profissionais expatriados. Segundo a autora, essa possibilidade ocorre quando “[...] uma pessoa vem do exterior, tem seu estilo e métodos reprovados pelo grupo, mas não faz esforço para adaptar-se ou impor-se”.

A perversidade do agressor surge, de maneira mais refinada, a partir da escolha de algumas táticas sutis que levam a vítima, às vezes, a duvidar se, de fato, entendeu bem a situação. A vítima fica se questionando, se está exagerando ou não (FREITAS, 2001; HIRIGOYEN, 2010a).

Vale frisar a necessidade de investigar as particularidades em cada contexto, pois as táticas relacionam-se com os antecedentes do assédio moral (BRADASCHIA, 2007; HIRIGOYEN, 2010a). Assim, divergências serão encontradas na análise da mesma problemática, no contexto bancário e educacional, por exemplo.

Com foco no setor bancário, o estudo qualitativo e exploratório de Sanches, Mota e Costa (2011) tomou como base as seguintes temáticas para as entrevistas: precarização do trabalho, caracterização do assédio, saúde física e mental, motivação, relação social e denúncia. A primeira temática discute o contexto de mudanças no ambiente de trabalho, enfatizando o setor bancário no Brasil. Nesse sentido, diversas citações relatam o acúmulo de atividades e desvio de tarefas, o que Bradaschia (2007) identifica como o fato de o indivíduo ser obrigado a trabalhar excessivamente. Na temática caracterização do assédio, as indicações nas falas abordam táticas como agressão verbal e humilhação em público. Corroborando essas discussões, Maciel et al. (2006) justificam que os trabalhadores bancários são submetidos a pressões constantes oriundas das mudanças de reestruturação produtiva, caracterizando-se como um grupo de risco.

Como a criatividade e a inovação também perpassam os casos de assédio moral, é preciso que se esteja consciente das variações táticas utilizadas pelos agressores. O trabalho de Borstorff, Graham e Marker (2007) trata da percepção dos funcionários frente ao “*e-harassment*” (assédio moral nos meios eletrônicos de comunicação, como *e-mail* e o uso da *internet*), ou seja, uma modalidade dos tempos modernos.

Já no universo educacional, a pesquisa de Paixão, Melo e Silva (2011) retrata, de maneira qualitativa, a questão do assédio moral na relação aluno-professor (o primeiro, como agressor, e o segundo, como vítima), tema também abordado em trabalho anterior, mas de natureza quantitativa (PAIXÃO; SANTOS; MARTINS FILHO, 2009).

As táticas desses dois estudos são apresentadas no Quadro 4, de maneira comparativa.

Quadro 4 - Comparação dos tipos de táticas de AM na relação aluno-professor

Tipos de táticas de AM levantados por Paixão, Santos e Martins (2009)	Tipos de táticas de AM obtidos nos Discursos dos Sujeitos Coletivos – DSCs, em Paixão, Melo e Silva (2011)
Recusa em realizar atividades	Obstáculos ao propósito da docência
Desinteresse e omissão	
Rebaixamento da capacidade cognitiva	Constrangimento ao professor
Tratamento discriminatório	
Comentários depreciativos	Condutas difamatórias recorrentes
Acusação agressiva e sem provas	
Ameaça por parte do aluno	Ameaça à integridade moral e física
Agressão verbal	
Assédio sexual	Assédio sexual
	Pressão para obter vantagens
	Falta de respeito por parte do aluno
	Ação coercitiva baseada na relação cliente-fornecedor
	Invasão de privacidade e intimidade

Fonte: Adaptado de Paixão, Melo e Silva (2011)

Uma alternativa para lidar com o volume significativo de táticas consiste em agrupá-las por categorias, como posto nas seis situações a seguir, envolvendo: (1) veracidade de informações; (2) gestão de equipe; (3) o trabalho desenvolvido pela vítima e seu relacionamento com a empresa; (4) relacionamento com colegas de trabalho (exemplos: ser pressionado a submeter colegas à situação vexatória, ser obrigado a assumir erros dos outros e agir contra colegas no Ministério Público); (5) terceiros, como, clientes, fornecedores, governo, família e concorrentes (ilustração: ser obrigado a assumir a negligência profissional injustamente); e (6) liderança e chefe (RODRIGUES; AALTONEN, 2011).

Outra possibilidade é apresentada por Leymann (1996a) e teve como base 300 entrevistas. Dessas, 45 ações de *mobbing* foram identificadas e agrupadas em cinco categorias: (1) conduta destinada a impedir a vítima de se expressar; (2) conduta que objetiva isolar a vítima; (3) conduta destinada a desacreditar a vítima frente aos seus colegas; (4) desacreditar a vítima em seu trabalho (exemplos: dar ao sujeito trabalhos humilhantes, não lhe atribuir tarefas, ofertar tarefas inferiores às suas competências, entre outras); e (5) comprometer a saúde da vítima.

Uma crítica aos estudos sobre as atitudes hostis no ambiente do trabalho relaciona-se com os procedimentos utilizados. Para Hirigoyen (2010a), os mesmos são estereotipados, alterando apenas a classificação dos diferentes tópicos. A lista de classificação da autora estrutura-se em cinco categorias, quais sejam: (1) deterioração proposital das condições de trabalho (exemplos: atribuir ao sujeito, proposital e sistematicamente, tarefas superiores às suas competências, criticar, sistematicamente, seu trabalho de forma injusta ou exagerada,

contestar, sistematicamente, todas as suas decisões, entre outros); (2) isolamento e recusa de comunicação; (3) atentado contra a dignidade (exemplos: utilizar insinuações desdenhosas para qualificar a vítima, atribuir-lhe problemas psicológicos, criticar sua vida privada, entre outras ações); (4) violência verbal, física ou sexual (casos para ilustração: agressão física, mesmo que de leve; a vítima é empurrada e a porta é fechada instantaneamente; e, também, estragos são feitos nos carros ou, ainda, a vítima é assediada sexualmente através de gestos ou propostas indecentes) (HIRIGOYEN, 2010a).

Além das táticas de assédio moral, conhecer como as vítimas respondem a esse assédio pode contribuir para a identificação dos elementos que facilitam ou dificultam a vítima a comunicar tal problemática. Dessa forma, a análise da subcategoria reação da vítima dentro da categoria assédio moral como um processo poderá ofertar subsídios úteis para a gestão de pessoas no ambiente de trabalho, a fim de propor, por exemplo, alternativas mais eficazes que ajudem a vítima a romper a mordaza do silêncio.

O trabalho exploratório de Rodrigues e Aaltonen (2011) objetivou verificar se as vítimas respondem ao assédio, aplicando questões abertas com a metáfora “engolir sapos” a 175 profissionais de diversos cargos. As 175 observações do conteúdo dos textos foram agrupadas como assédio moral ou como não assédio moral, tendo, por base, o *Negative Acts Questionnaire – Revised – NAR-R*. Os autores alocaram o conteúdo das respostas em seis categorias: efeito durante o assédio moral, situação, resposta da vítima ao assédio moral, consequências e assédio moral ou não assédio moral. A análise de *clusters* realizada resultou em três grupos distintos, tendo sido apenas um deles denominado “calados à força”, apresentado resposta ao assédio.

Esse agrupamento foi composto por 49 diretores pós-graduados e os resultados apontam situações de assédio da liderança mais alta para a liderança intermediária, dada a faixa etária dos sujeitos e os anos de atuação no mercado. Nesse sentido, os pesquisadores fazem a seguinte consideração:

É possível que a experiência da liderança intermediária proporcione maior clareza em identificar as oportunidades de dar resposta ao assédio. Por outro lado, é possível que tanto aqueles com pouca experiência profissional quanto os que estão mais próximos de poder aposentar-se tenham seus motivos para não dar resposta ao assédio moral sofrido: os de pouca experiência, por insegurança ou por ainda estarem compreendendo o ambiente de trabalho; os próximos da aposentadoria, por não quererem arriscar a concretização da mesma e eventualmente por temerem perder suas pensões (RODRIGUES; AALTONEN, 2011, p. 12).

Rodrigues e Aaltonen (2011) argumentam que as respostas ao assédio moral pautam-se, principalmente, em dialogar ou negociar uma trégua com o agressor; por outro lado, não responder é, geralmente, uma das alternativas. Piñuel y Zabala e Cantero (2002) destacam que 46% das vítimas se mostram passivas em relação à violência sofrida, silenciando-se sobre o problema e deixando o tempo passar. Ainda, cerca de 37% reagem de maneira assertiva, ou seja, buscam reafirmar seus direitos, não se deixando amedrontar. Já a minoria responde de forma agressiva: 2,88%, insultando e estigmatizando o agressor, e 13,46% reagem de maneira sinérgica, não retornando a agressão, mas, sim, tentando apaziguar a situação.

Rodrigues (2009) entende que as vítimas sentem o dever de tolerar o assédio. Essa resposta talvez seja dada pela necessidade de manutenção no emprego. Nesse sentido, as questões de cunho econômico e político de uma sociedade também contribuem para a aceitação do problema. Por outro lado, aspectos culturais podem camuflar a ocorrência do próprio assédio, pois esse “tolerar a violência” pode relacionar-se com a chamada síndrome de Estocolmo, em que as pressões, a escassez do tempo e a sobrecarga de trabalho são naturalizadas (MELO; CASSINI; LOPES, 2011). E, já que é preciso vencer, a lei do mais forte reina.

Xavier et al. (2008) registraram que 38,49% das vítimas de assédio moral relataram o ocorrido dentro da organização para um superior, todavia apenas 20% afirmaram que alguma providência foi tomada. Dessas, 51% informaram insatisfação quanto à maneira como o problema foi tratado, e apenas 8,6% mostraram-se satisfeitas. É válido ressaltar a justificativa de algumas vítimas que não reagiram por não acreditarem na ação providencial da organização.

Dessa maneira, considera-se a influência do ambiente organizacional sobre a reação das vítimas. Quando as empresas possuem políticas claras sobre o assunto, canais adequados para a comunicação dos abusos, estruturas de trabalho menos hierarquizadas e ainda um clima de trabalho baseado no respeito e na confiança, as vítimas sentem mais segurança para denunciar (MARTININGO FILHO; SIQUEIRA, 2008). Nota-se a dificuldade de a vítima romper a mordada do assédio moral, haja vista ser esse um processo velado e degradante, em que a lei imperativa, subjacente ao assédio, é a do silêncio. Diante disso, consideramos neste estudo o subitem “a lei do silêncio” apresentado por Bradaschia (2007) como integrante da categoria “assédio moral como processo”.

Após conhecidos os elementos integrantes do processo da violência moral, é igualmente salutar entender a responsabilidade da mediação do assédio, sob diversas óticas, como também identificar alternativas potenciais de combate a essa epidemia silenciosa.

3.3 Mediações ao Problema: algumas indicações da literatura

As medidas de prevenção e combate são formas de intervir no círculo vicioso dos malefícios individuais, organizacionais e sociais provenientes do assédio moral no trabalho. A intervenção deve considerar os antecedentes da violência, ou seja, banir ou reduzir o assédio não é uma tarefa simples a ser obtida por intermédio de uma breve consultoria empresarial (DUFFY, 2009). Ao contrário, essas preocupações devem estar enraizadas na essência das políticas organizacionais, movendo suas condutas rotineiras e seus anseios de longo prazo baseadas na transparência e no respeito. E, de maneira mais ampla, sabe-se que as organizações, inseridas na sociedade, que também precisa estar consciente dos malefícios dessa violência e dos atos negativos que promovem o assédio. Nesse sentido, é necessário tornar visível tal problemática, para que medidas e políticas públicas sejam desenvolvidas em prol do trabalhador (AVILA, 2008).

A respeito do modelo de produção industrial dominante, Aktouf expressa:

Como é possível não mudar nada na essência mesmo do modelo de produção industrial dominante – marcada pelo conflito, egoísta, individualista e autoritária por tradição – e esperar obter, por intermédio da simples virtude de um novo vocabulário e “valores” fabricados nos escritórios patronais, uma cultura monolítica uma comunidade radiosa na fábrica? (AKTOUF, 1993, p. 78).

Vale ressaltar a gravidade e a sutileza do assédio moral, por intermédio da seguinte figura de linguagem: não se pode cozinhar um sapo vivo em água quente: “[...] o pobre animal vai reagir e saltar do caldeirão! Mas, se nós pusermos o sapo no caldeirão de água fria e aumentarmos a temperatura da água aos poucos, o bicho morrerá cozido...” (SILVA NETO, 2005, p. 4). Desse modo, os discursos dos programas de qualidade de vida devem ser efetivos, e não elaborados para fornecer a ilusão de que algo está sendo feito, como defende Barreto (2006):

Acredito ser incorreto programas de qualidade de vida dos trabalhadores, quando persistem omissões de diagnósticos, subnotificações de doenças, persistência de condições insalubres, baixos salários, precarização do trabalho, relações autoritárias e abuso de poder, que evidenciam a violência psicológica, de que são vítimas, e tantos outros aspectos importantes totalmente suprimidos e esquecidos (BARRETO, 2006, p. 116).

Contudo, as organizações têm dificuldades em aceitar a existência do assédio moral. Algumas podem até incentivar comportamentos agressivos, pensando, ingenuamente, que

trarão resultados melhores frente à competição mercadológica, mas, na verdade, esses comportamentos representam um decréscimo no potencial da força interna formada pelos funcionários, pois minam o ambiente de trabalho. Outro problema diz respeito à desconfiança dos gestores em relação à veracidade do assédio vivenciado pela vítima, outras vezes costumam associar o agressor a uma “maça podre”. Isso confere contínua banalização do tema, pois a questão não é investigada em profundidade, apenas “justificativas” são elencadas (DUFFY, 2009, p. 246).

Os funcionários também têm barreiras para discernir o sofrimento: os homens buscam justificativas no *stress* natural do ambiente; já as mulheres, na competição interna (SALIN, 2003b). Entretanto, quando o processo da violência se estende, a agonia em não saber nomear o problema é terrível, e vê-se o erro inicial cometido em cauterizar uma dor que persiste (LEWIS, 2006). Para minorar esse mal, é vital que os múltiplos profissionais envolvidos na prevenção e combate do assédio tenham a instrução devida.

Para isso, podem-se consultar as cartilhas informativas a respeito de assédio moral (ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO, 2012), em um total de 35, elaboradas por diversos agentes, entre eles, sindicatos de bancários, Federação Nacional dos Trabalhadores do Judiciário Federal e Ministério Público da União – FENAJUFE e Ministério do Trabalho e Emprego. Entre esses agentes, pode se destacado o sindicato dos bancários, pela sua desenvoltura no âmbito nacional. Apesar de as articulações de respostas coletivas terem sofrido o impacto da fragilidade do coletivismo, esse sindicado mostra participação ativa, investigando, dentre outras questões, a incidência da violência sobre os membros da categoria (MACIEL et al., 2006).

A partir do esclarecimento sobre o processo do assédio, é necessário analisar a fase em que se encontra o conflito, pois para cada uma há ações diferenciadas (LEYMANN, 1996a) como, por exemplo: na terceira fase, o caso já aconteceu, ou ainda está se desenrolando, portanto é preciso combatê-lo; já o tratamento preventivo, se realizado na primeira fase, evita o fluxo da violência até a fase três.

No âmbito nacional, no que se refere à prática dessas mediações nas organizações, há muito a ser realizado, e essa mesma necessidade é apresentada por Keashly e Neuman (2004) para os Estados Unidos. No Brasil, há pouca evidência para sugerir que as políticas e práticas existentes de combate ao assédio têm se mostrado eficazes (BRADASCHIA, 2007). É importante ressaltar que a experiência Escandinávia, iniciada nos anos de 1980, diferentemente do caso brasileiro, iniciada por volta dos anos 2000, mostra seriedade no

avanço das pesquisas e legislações específicas acerca do assédio moral (EINARSEN, 2000), constituindo-se em um parâmetro para o Brasil.

Daniel (2009), por exemplo, identificou que apenas sete dos 20 entrevistados (profissionais de RH) indicaram que a organização em que trabalhavam tinha uma política corporativa específica de proibição do assédio moral. A autora orienta trabalhos futuros que focalizem as estratégias de prevenção e intervenção das organizações, bem como suas taxas de sucesso.

Como Ferrari e Martins (2011, p. 140) afirmam, “A verdade é que o assédio moral é muitas vezes praticado por prepostos do empregador. Este, muitas vezes, só toma conhecimento do fato por intermédio de reclamatória trabalhista, não obstante responderá pelos atos dos seus prepostos”. Por essa razão, é preciso haver um trabalho de conscientização entre funcionários, com treinamentos a respeito do tema, visando propiciar um espaço saudável de trabalho na organização. Para Ferrari e Martins (2011, p. 140), a empresa que adota medidas preventivas só tem a ganhar. No caso de ocorrer um processo jurídico, se a empresa conseguir comprovar que buscou meios eficazes para apurar e punir os possíveis agressores, bem como se implantou medidas preventivas para a promoção de um ambiente de trabalho sadio, a justiça pode excluir a indenização ou minorar o “*quantum a ser arbitrado*”.

Ainda é vital compreender que o enfrentamento ao assédio deve ser multidirecional e contínuo, devido à diversidade das causas, é necessário, pois, repensar a cultura organizacional, a postura frente ao outro, bem como cuidar da educação, conscientizando os profissionais e futuros profissionais a respeito dessa violência. As organizações devem colocar em prática as políticas de gestão social. Igualmente importante é disponibilizar aparato legal que trate o problema com seriedade (AMAZARRAY, 2010). Assim, os investimentos e discussões devem ser realizados na esfera pública, privada e no setor cidadão.

Os órgãos públicos devem promover campanhas esclarecedoras a respeito da violência no ambiente de trabalho, e, ainda, é fundamental que haja fiscalização e um compromisso sério, por parte das organizações, contra a prática do assédio moral. A ausência dessas práticas resulta em omissão por parte das organizações, e, por essa razão, desenvolver programas de responsabilidade comportamental, ouvidorias confiáveis, códigos de normas e de éticas, palestras e discussões frequentes a respeito dessa problemática são compromissos efetivos com a qualidade de vida dos funcionários. Não basta passar uma imagem de boa cidadã corporativa. É importante que as ações das organizações estejam integradas com o pensamento dos dirigentes (AVILA, 2008).

É notório que as medidas preventivas nas organizações podem minorar os impactos sociais do assédio. Por isso é importante estimular a comunicação transparente e de confiança entre os trabalhadores na empresa. Algumas companhias criaram ouvidorias internas permanentes para os funcionários (MARTININGO FILHO; SIQUEIRA, 2008), visto que, mesmo reduzindo a violência pela prevenção, existem chances de nova incidência. Por esse motivo, monitorar o ambiente de trabalho de maneira contínua e investigar profundamente os casos de assédio são atitudes que resultam em decisões que promovem aprendizado frente a essa doença e contribuem para o desenvolvimento de novas alternativas práticas de intervenção (HIRIGOYEN, 2010a).

O Quadro 5 resume potenciais ações a serem adotadas pela empresa e orientações para os assediados.

Quadro 5 - Direcionamentos para as organizações e vítimas

Medidas de prevenção a serem tomadas pelas empresas	Medidas a serem tomadas pelo assediado
Formação e informação dos trabalhadores e gerentes a respeito do assédio moral. Treinamento dos gerentes em técnicas de administração.	Nunca se calar caso suspeite estar sofrendo uma possível situação de assédio.
Participação efetiva dos trabalhadores na vida da empresa. Aumento da autonomia dos trabalhadores.	É necessário socializar o tema. Não se deve tentar solucionar o problema e lutar sozinho contra ele. Deve-se reagir, rapidamente, comunicando a situação a colegas de trabalho de confiança e ao eventual comitê encarregado da prevenção de riscos ocupacionais. A intervenção da empresa deve ser solicitada.
Definição de tarefas, funções e condições de trabalho.	
Declaração expressa da empresa de que não tolera condutas que constituam abuso de poder.	Devem-se afastar pensamentos de desvalorização e evitar sentir-se culpado pela prática do assédio ou de ser-lhe o motivo.
Planificação e desenho das relações sociais na empresa.	
Incentivo às boas relações de trabalho, evitar clima laboral tenso.	Se necessário, buscar ajuda médica e psicológica.
Atenção quanto a um aumento súbito e injustificado do absenteísmo.	É necessário considerar a possibilidade de contatar as associações de apoio a vítimas para receber apoio emocional, assessoramento legal e/ou ajuda psicológica.
Avaliação de riscos psicossociais existentes na empresa.	Se necessário, procurar apoio jurídico, apresentando uma denúncia à Delegacia Regional do Trabalho (DRT), ao Ministério Público do Trabalho (PMT) ou ajuizar demanda perante a Justiça do Trabalho.

Fonte: Nascimento (2011, p. 143-144)

Keashly e Neuman (2004) também apresentam direcionamentos para a prevenção e gerenciamento do assédio moral no trabalho, os quais são estruturados em cinco etapas. Em primeiro lugar, os autores sugerem uma avaliação da natureza e extensão do problema. Após

o diagnóstico, deve-se ressaltar a importância da participação ativa e o apoio das pessoas em todos os níveis hierárquicos da organização. Além do envolvimento interno, é possível incluir assistência especial externa advinda de pesquisadores acadêmicos, profissionais de RH, consultores de processos.

Em terceiro lugar, os pesquisadores alertam sobre a necessidade de mudar a natureza das conversas que surgem dentro da organização, tanto em termos de conteúdo, como de processo, constituindo-se, em um exemplo, em reuniões de interação entre os funcionários, em que esses são desafiados a refletir sobre seus comportamentos. Em quarto lugar, os autores mencionam ser fundamental a criação de um ambiente em que as atividades *antibullying* sejam incentivadas e apoiadas. Para isso, a organização deve ser transparente em suas ações e despertar confiança nos sujeitos.

Por fim, esse processo deve ser contínuo e rigorosamente monitorado, avaliado e ajustado, pois, caso isso não ocorra, o assédio não mediado pode desencadear sérios danos para o indivíduo, para a organização e para a sociedade (KEASHLY; NEUMAN, 2004). Se a empresa falha em tratar o assunto, a situação pode arrolar-se até o âmbito jurídico. A esse respeito, o próximo tópico apresenta algumas considerações internacionais e nacionais de como o assédio moral é tratado.

3.3.1 *Questões legais*

No contexto internacional, muitos dispositivos legais originaram-se do maior debate do tema como, por exemplo, a Resolução A5-0283/2001 do Parlamento Europeu, publicada no Jornal Oficial C77E, de 28 de março de 2002. Essa iniciativa desencadeou-se após um estudo sobre a incidência do assédio realizado pela Fundação Dublin e convida os Estados-membros a regulamentarem o assédio moral por meio de leis ou pela negociação coletiva de trabalho, inclusive, comunitário. Dentre os países que possuem legislação específica, é possível citar: França, Portugal, Espanha, Chile, Colômbia, Suécia, Grã-Bretanha, Bélgica e Noruega (NASCIMENTO, 2011).

No Brasil, a primeira manifestação de proteção contra o assédio moral surgiu na forma do Projeto de Lei nº 425/1999, da Câmara Municipal de São Paulo, na esfera da administração direta e, como resultado desse projeto, surgiu a Lei nº 13.288 de 2002. Embora esse tenha sido o primeiro projeto a ser citado no legislativo, o primeiro a ser aprovado foi no município de Iracemápolis (Lei nº: 1.163/ 2000), que se limita aos servidores públicos (ZANETTI, 2008). Já em domínio estadual, quem liderou na criação de uma lei contra o assédio moral foi o Estado do Rio de Janeiro, que se proíbe essa prática nos órgãos estatais (ZANETTI, 2008).

Apesar de não existirem leis em âmbito federal que municiem as práticas de assédio, existem mecanismos dentro da Constituição Federal de 1988 que auxiliam na defesa do trabalhador como, por exemplo, o Art. 7 da Constituição Federal que dispõe: “Art. 7º São direitos dos trabalhadores urbanos e rurais, além de outros que visem à melhoria de sua condição social: [...] XXII- redução dos riscos inerentes ao trabalho, por meio de normas de saúde, higiene e segurança” (BRASIL, 1988).

Esse artigo não diz respeito, especificamente, ao assédio moral, porém deixa claro que o trabalhador tem direito a viver em um ambiente de trabalho seguro, sadio e que não lhe proporcione quaisquer danos à saúde. O assédio moral, nacionalmente, não é tratado pelo código penal, (existem apenas projetos de lei, como o PL n. 4.742/2001 em trâmite na Câmara dos Deputados), todavia é passível de punição com fundamento em outras tipologias, como cita Nascimento (2011, p. 153): “se o bem jurídico penalmente tutelado atingido pela prática do assédio moral foi à honra do trabalhador, à luz do Código Penal pode-se configurar um dos seguintes crimes: calúnia, difamação ou injúria”. Mas, de forma geral, não há a responsabilização penal da pessoa jurídica (somente para crimes contra a ordem econômica e financeira, contra a economia popular e nos crimes ambientais) no ordenamento jurídico brasileiro, o que já acontece na esfera trabalhista e civil.

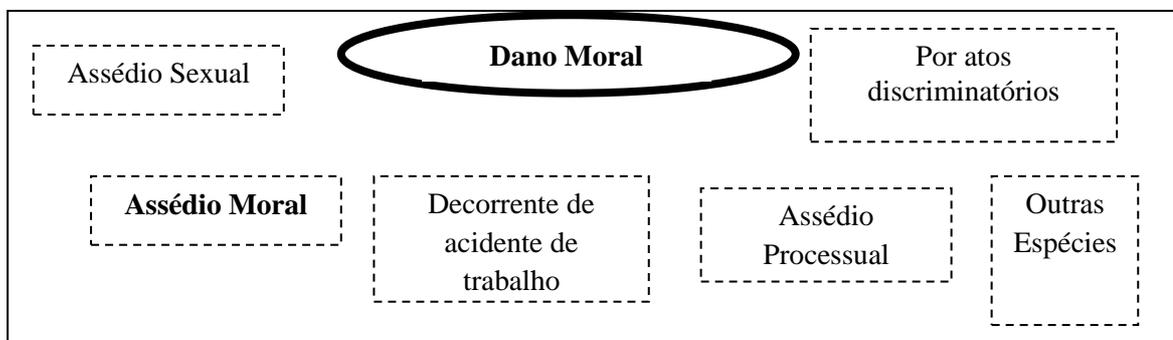
Dessa maneira, as brechas em defesa do cidadão têm origem na essência do quinto e sétimo artigos da Constituição e no Artigo 483 da CLT (Consolidação das Leis do Trabalho). A CLT visa proteger o direito à intimidade, dignidade, igualdade, honra e vida privada, e estabelece competência à Justiça do Trabalho, conforme Emenda Constitucional n. 45/2004, inciso VI, de processar e julgar as indenizações por dano moral ou patrimonial decorrentes da relação de trabalho (BRASIL, 2004).

Posto dessa forma, o empregador pode e deve ser responsabilizado pelo assédio moral ocorrido na empresa, como apresenta o Artigo 927, da Lei n. 10.406 de janeiro de 2002, que institui o Novo Código Civil: “Aquele que, por ato ilícito (Art. 186 e 187), causar dano a outrem, fica obrigado a repará-lo” (BRASIL, 2002). Ademais, a responsabilização independe da culpa, pois o empregador responderá pelos atos praticados por seus empregados, ainda que não haja culpa de sua parte (SILVA NETO, 2005), pois se subentende que é dever da organização zelar por um ambiente de trabalho saudável para seus funcionários. Isso significa que a responsabilidade subjetiva é entendida na doutrina majoritária como norma, “[...] pois o indivíduo deve ser responsabilizado, em princípio, por sua ação ou omissão, culposa ou dolosa. Mas isso não exclui que, atendendo à estrutura dos negócios, se leve em conta a responsabilidade objetiva” (FERRARI; MARTINS, 2011, p. 416-417). O ordenamento

jurídico autoriza, em casos excepcionais, “a adoção da teoria da responsabilidade civil objetiva, segundo a qual o dever de indenizar prescinde do elemento culpa, fundamentando-se única e exclusivamente na existência dos elementos dano e nexa causal” (FERRARI; MARTINS, 2011, p. 416). Contudo, a organização pode acionar o empregado faltoso que descumpriu as normas internas da empresa, em ação regressiva, ou quando não, na mesma ação promovida pelo reclamante, se for aceita a denúncia à lide do empregado infrator (FERRARI; MARTINS, 2011).

É importante compreender o conceito de dano moral, pois esse representa o gênero e abarca diversas espécies, dentre elas, o assédio moral, conforme elucida a Figura 5.

Figura 5 - Dano moral como gênero e as diversas espécies



Fonte: Elaborada pela autora a partir de Ferrari e Martins (2011)

O conceito de dano moral expresso na revisão da literatura realizada por Reis (2010, p. 8) aponta para “lesões sofridas pelo sujeito físico ou pessoal natural de direito em seu patrimônio ideal, entendendo-se patrimônio ideal, em contraposição ao material, o conjunto de tudo aquilo que não seja suscetível de valor econômico”. Conforme Ferrari e Martins (2011) explicam, o dano moral pode ser direto ou indireto.

O direto, considerado pela doutrina e jurisprudência puro porque viola os direitos inerentes à personalidade do indivíduo, como o direito a vida, a integridade psicofísica, a liberdade, a honra, a intimidade, a imagem, a vida privada e outros direitos que soa protegidos pelo princípio da dignidade da pessoa humana (FERRARI; MARTINS, 2011, p. 23).

Já o indireto deriva do fato lesivo a um interesse patrimonial como, por exemplo, a perda de coisa com valor afetivo, como um anel de noivado.

Diante do exposto, podemos entender o dano moral como a ação resultante de ato ilícito que não decorre, necessariamente, do assédio moral, mas, no caso de ser oriundo desse, o assédio moral é, portanto, a prática do dano (FERRARI; MARTINS, 2011). Como exemplo,

tem-se o caso de uma empresa que solicitou ao Serasa, visando à admissão do candidato, verificação dos seus dados, o que configura dano moral, mas não assédio moral.

No entanto, muitas vezes, na prática, é tênue a diferença entre algumas espécies de dano moral. Como ilustração, têm-se o assédio por atos discriminatórios e o assédio decorrente de acidente de trabalho. Essas duas tipologias podem levar ao assédio moral, se os atos negativos forem continuados, ou seja, o acidente em si ou um ato de discriminação não são considerados assédio moral, porém esses eventos podem desencadear o assédio moral. Outra questão refere-se ao acontecimento coligado de duas espécies de assédio, como é comum, no caso de assédio moral e sexual. Já o assédio processual se distancia do assédio moral, pois o primeiro liga-se, por exemplo, à ação proposital em delongar o processo, que é o método de trabalho para a solução de litígio.

Outras espécies de assédio também são explicadas por Ferrari e Martins (2011), como aquelas decorrentes de direitos da personalidade; atos de fiscalização, monitoramento eletrônico e revistas de empregado por parte de empregador; anotações desabonadoras e outras infrações a ela ligadas (carteira de trabalho de previdência social); rescisão de contrato de trabalho por justa causa ou não; e, ainda, aquelas relacionadas a interesses difusos e coletivos.

É fundamental, portanto, que haja um diálogo interdisciplinar no campo teórico/empírico a respeito do tema no intuito de ampliar, também, o conhecimento jurídico. Desse modo, o esforço coletivo poderá estimular a criação de dispositivos legais em defesa da dignidade da pessoa humana, sendo ela, muitas vezes, usurpada, apesar de ser o fim supremo do Direito. Observam-se, então, carências no avanço do tratamento dispensado à violência moral.

Um exemplo da necessidade dessa interdisciplinaridade no debate sobre o assédio moral no trabalho é exposto por Avila (2008). De acordo com o autor, a produção de legislações no Brasil é deficiente, pois não abarca todas as direções do assédio, como o Projeto de Lei de número 2.369/2003, que não prevê o assédio moral descendente. Esse, apesar de pouca incidência estatística, não pode ser considerado menos relevante do que o assédio descendente e horizontal.

Outra questão interdisciplinar interessante é a relação entre os três elementos fundamentais para o que o reclamante tenha êxito em uma petição judicial, com o conceito de assédio moral no trabalho analisado sob a perspectiva tanto da Psicologia quanto da Administração. No Direito, entende-se que, a quem cabe o bônus, compete o ônus. Nesse sentido, cabe ao reclamante reunir provas contra a reclamada evidenciando o **ato ilícito**, o

nexo causal e o **dano**. O objetivo é comprovar que o “poder empregatício” inerente ao empregador não é ilimitado e, por isso, não pode exceder aos limites impostos pelo seu fim econômico ou social, pela boa-fé ou pelos bons costumes e, muito menos, pode violar os valores tutelados pela ordem jurídica, sobretudo, a constitucional. Conforme expressam os artigos a seguir:

Art. 186. Aquele que, por ação ou omissão voluntária, negligência ou imprudência, violar direito e causar dano a outrem, ainda que exclusivamente moral, comete ato ilícito. Art. 187. Também comete ato ilícito o titular de um direito que, ao exercê-lo, excede manifestamente os limites impostos pelo seu fim econômico ou social, pela boa-fé ou pelos bons costumes (BRASIL, 2002).

Já o conceito desenvolvido neste trabalho, oriundo da discussão entre as proposições de diversos autores, revela, como elementos centrais do assédio moral, os **atos negativos** empreendidos de maneira **sistemática e de longo prazo** à (s) vítima (s), envolvendo um **desequilíbrio percebido de poder** (não apenas no sentido formal), resultando em **graves danos psicológicos** (e, às vezes, até físicos) para a (s) vítima (s).

Dessa maneira, o ato ilícito corresponde ao ato negativo desencadeado em um contexto em que há **desequilíbrio percebido de poder**. Esse abuso oriundo da exposição a um ambiente tóxico de trabalho, de maneira contínua, desencadeia graves danos à vítima, ou seja, o **nexo causal** é evidenciado, e o dano é tido como grave.

No Brasil, como foi dito, o dano moral decorrente do assédio moral ainda não é crime, ou seja, não há um tipo penal específico para essa figura. Assim, o que existe é a possibilidade de compensação pecuniária, a partir da comprovação de infração à Constituição Federal (Artigos 1º, 3º e 5º) e à tutela jurídica infraconstitucional, como o Código Civil (Artigos 11, 20, 21, 186, 187 e 927) (BRASIL, 1988; BRASIL, 2002). Dessa forma, os magistrados têm o papel de interpretar cada processo à luz dos artigos supracitados e, por esse motivo, é necessário vasto conhecimento do tema.

Na visão do Juiz Dr. Marco Antônio de Oliveira, de Uberlândia/MG, a questão do assédio moral “exige prova robusta e convincente porque a pretensão de indenização por danos morais vem se tornando ‘a mãe de todas as ações trabalhistas’. Abusos devem ser cabalmente demonstrados, meros aborrecimentos não são indenizáveis” (AUTOS).

Diante do exposto, para enfrentar a problemática do assédio moral no trabalho, é importante haver mais debates e maior integração entre as áreas do conhecimento. Um arcabouço legal sólido também precisa ser erigido, bem como políticas públicas que visem educar e fiscalizar nesse sentido (AVILA, 2008).

Corroborando a discussão sobre o tema, a seção seguinte detalha o percurso metodológico do presente estudo, o qual foi motivado pela receptividade dos agentes públicos que forneceram a base documental para o prosseguimento da pesquisa.

4 ASPECTOS METODOLÓGICOS

4.1 Caracterização e Delineamento da Pesquisa

Neste trabalho utiliza-se procedimento (objetivo deste) descritivo, por meio do qual, conforme Andrade (2004, p.20), “[...] os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira sobre eles”. Isso não se constitui em uma defesa à neutralidade científica, já que as escolhas teóricas e metodológicas do(a) pesquisador(a) desmistificam tal consideração. No entanto, essa definição contribui para explicar que “[...] os fenômenos do mundo físico e humano são estudados, mas não manipulados pelo pesquisador” (ANDRADE, 2004, p. 20).

No tocante à abordagem desta pesquisa, pode-se categorizá-la como qualitativa, pois busca interpretar aspectos mais profundos, próprios do comportamento humano (MARCONI; LAKATOS, 2006). As estratégias escolhidas de pesquisa baseiam-se na análise de arquivos e no estudo de caso (YIN, 2001). Ambas as escolhas partem do caso da Justiça do Trabalho, jurisdição de Uberlândia/MG, no que diz respeito aos registros sobre o tema, entre os anos de 2007 a 2011, bem como posteriores aprofundamentos.

De acordo com Yin (2001), a análise de arquivos procura responder às seguintes questões de pesquisa: quem, o que, onde, quantos e quanto. Já o estudo de caso, foca em duas indagações: como e por que. Essa segunda estratégia representa uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo real que permite, inclusive, um norteamento para coleta e análise dos dados. O autor indica três princípios para a coleta de dados, os quais podem maximizar as chances de estabelecer a validade e a confiabilidade do estudo: primeiro, a utilização de várias fontes de evidências, tendo como fundamento a triangulação; segundo, a criação de um banco de dados para a organização dos dados coletados para o estudo de caso; e o último princípio se refere ao encadeamento de evidências, que deve referenciar as questões iniciais, levando às conclusões.

Retomando o recorte deste estudo (2007-2011), é importante justificá-lo. Esse ocorreu por três motivos: (a) a discussão ser recente no Direito (AGUIAR, 2003; AVILA, 2008), no que concerne à espécie assédio moral dentro do gênero dano moral; (b) o prazo limitado - cinco anos - de permanência em arquivo dos processos finalizados, visto que esses são incinerados após tal período. Segundo a responsável pelo setor, isso ocorre em virtude de o espaço físico ser insuficiente para que os documentos permaneçam no arquivo por mais tempo. No entanto, os processos jurídicos incinerados não são salvos de modo digital, dificultando, assim, pesquisas com recorte temporal mais amplo; e (c) devido à orientação dos

assessores dos juízes de cada Vara do trabalho que explicaram que não seria salutar realizar uma busca anterior a 2007, já que nem todas as sentenças eram arquivadas eletronicamente antes dessa data.

A fim de buscar os números dos processos arbitrados em primeira instância, foi necessário conhecer as sentenças desses casos. Isso porque, no *site* da instituição objeto do presente estudo de caso, não é possível realizar buscas textuais, mas apenas por intermédio do número do processo. Em função de tal entrave, um dos juízes indicou a possibilidade de busca textual pelo *Windows Explorer* nos computadores de todos os juízes (nove atuantes em 2012) das cinco Varas da Justiça do Trabalho. Para a operacionalização do trabalho, foi crucial o aval de todos os juízes, o qual foi concedido em reunião coletiva em fevereiro de 2012. A partir dessa data, os assessores dos juízes tornaram-se responsáveis por reunir as sentenças digitalizadas, considerando o recorte da pesquisa. Essa busca ocorreu, utilizando-se a palavra-chave assédio moral. Após encontrar os arquivos, os assessores, por orientação dos juízes, retiraram os casos que seguiram em segredo de justiça, os quais, segundo a afirmação dos assessores, não apresentam número expressivo de processos, entretanto, eles não informaram a quantidade exata.

Vale observar que a sentença é uma decisão monocrática, ou seja, de responsabilidade de um(a) juiz(a), e consiste em um resumo final referente à análise dos documentos das duas partes, acusação e defesa. Já os autos do processo referem-se a toda documentação apresentada tanto pelo reclamante quanto pela reclamada, assim como as decisões arbitradas, ou seja, é o conjunto físico de toda documentação relacionada ao caso. Cabe ainda notar que as sentenças têm número de páginas variável (de três a 32 páginas, as investigadas neste estudo), pois dependem da quantidade de requerimentos do(a) reclamante.

Em meados de março de 2012, foi possível reunir as sentenças encontradas, que totalizam 243. Com a obtenção dessa documentação, o estudo se desdobrou em duas fases sequenciais, que serão detalhadas nos subtópicos a seguir.

É preciso, ainda, mencionar que o número de casos sentenciados encontrados em primeira instância, a saber, 243, pode ser inferior ao número real sentenciado no período pesquisado (2007 a 2011). Isso se deve ao fato de que, a exemplo do que foi identificado na primeira Vara, houve um juiz que assumiu o cargo depois do ano de 2007, e as pastas dos arquivos digitalizados do seu antecessor não foram arquivadas eletronicamente na respectiva Vara. Além disso, um dos juízes da quarta Vara não tinha o hábito de salvar todas as sentenças digitalizadas em sua pasta, visto que ficam disponíveis via *site*. Todavia, nesse caso,

como foi explicado, o acesso só é possível por intermédio do número do processo, e não por pesquisa textual.

4.1.1 Identificação do Panorama Regional – Primeira Fase

Seguindo as instruções de Flick (2009, p. 234), buscou-se ver os documentos como uma forma de contextualização de informação, já que estes devem ser “[...] analisados como dispositivos *comunicativos metodologicamente desenvolvidos* na construção de versões sobre eventos”.

A partir de tal parecer, a leitura e a sistematização das informações das sentenças foram realizadas no mês de junho de 2012. A primeira etapa consistiu na separação das sentenças em dois blocos: casos procedentes e casos improcedentes. Filtraram-se como procedentes os casos em que **a vítima foi indenizada por danos morais decorrente de assédio moral**. Dentre esses casos, ainda foi verificado se o ocorrido com a vítima, de fato, **alinhava-se ao conceito de assédio moral discutido neste estudo**. Como exemplo, é possível citar o caso de um processo em que se registrou na decisão sentencial dano moral decorrente de assédio moral, todavia, em nenhum aspecto, o dano relacionava-se ao conceito de assédio moral arquitetado nesta pesquisa, sendo, portanto, dano moral decorrente de outra espécie. Nesse exemplo, caberia como espécie anotações desabonadoras na carteira de trabalho.

As sentenças procedentes foram analisadas em seus conteúdos, no intuito de identificar as divergências e convergências entre elas, como: táticas do agressor; causas gerais; consequências do assédio; valor da indenização recebida; setor de atuação da organização; porte da empresa; sexo da vítima, cargo e tempo de trabalho da vítima na organização; sexo e cargo do agressor; direções do assédio e número de testemunhas. As sentenças improcedentes também foram averiguadas, no sentido de identificar as razões pelas quais o assédio moral não foi configurado.

Contudo, essa análise inicial mostrou-se frágil para os objetivos deste estudo. Isso porque algumas informações a respeito de gênero, por exemplo, não constavam nas sentenças. Além disso, era necessário conferir as decisões judiciais em segunda e terceira instâncias, pelo *site* do TRT (terceira região – MG). Conforme um advogado especialista na área, é comum o fato de o valor arbitrado para indenização na decisão monocrática ser reduzido nas decisões em turma (três juízes) das instâncias superiores. Também, é possível perder toda a indenização obtida em primeira instância, ou ainda lograr compensação financeira em instâncias superiores, no caso de perda anterior.

A partir dessas considerações, todos os 243 processos foram observados via *site*, detalhadamente, com especial atenção para as decisões superiores nos casos em que couberam recursos. Ainda, acrescentou-se nos casos procedentes o valor da indenização final. Nessa revisão, em seis casos as vítimas perderam toda indenização arbitrada (que não necessariamente consiste no valor real, pois esse só é definido após a fase de execução), isto é, passaram de procedentes para improcedentes. Houve dois casos em que as vítimas não tinham sido indenizadas em relação ao dano moral decorrente de assédio moral, mas tiveram seus resultados revertidos. Por esse motivo, a partir da leitura do acórdão e averiguação do alinhamento entre o conceito de assédio moral tratado no documento com o delineado neste estudo, alterou-se o *status* dos processos de improcedentes para procedentes.

A configuração final oriunda do filtro revisado está evidenciada na Tabela 4, a seguir.

Tabela 4 - Procedências e improcedências dos processos levantados

	Filtro Inicial		Filtro Revisado	
Total	243	100%	100%	243
Procedentes	53	22%	20%	49
Improcedentes	190	78%	80%	194

Fonte: Dados da pesquisa

A fim de complementar as informações relacionadas a gênero para a estruturação da primeira fase da pesquisa, todos os autos foram solicitados à Justiça do Trabalho. A consulta física de todos os volumes de cada processo é permitida no balcão das Varas, todavia, dos 49 casos procedentes, 27 estavam arquivados. Para que retornassem às respectivas Varas, tornou-se necessário solicitar desarquivamento. No entanto, como o funcionário do setor gozou férias no mês de agosto, coincidindo, assim, com o período dos requerimentos, o prazo normal médio de 48 horas para desarquivamento foi maior. Vale ressaltar que alguns processos se encontravam com carga, significando isso que estavam emprestados para peritos ou para advogados. Esse fator também contribuiu para a extensão do prazo na busca de tais documentos. Dessa maneira, para tabular as informações exigidas pelo estudo, foram necessárias visitas diárias à Justiça do Trabalho, durante, aproximadamente, três semanas.

A verificação dos autos nas Varas identificou a falta de dois processos. Um desses estava com carga para cálculos de execução (o prazo da carga era mais extenso) e outro teve sua documentação enviada ao Tribunal Superior do Trabalho - TST e ainda não havia retornado. Por essa razão, esses dois casos foram tabulados na primeira fase do estudo somente com as informações oriundas das sentenças. Além disso, ambos não poderiam ser

escolhidos para aprofundamento na segunda fase do estudo, pois, para que se obtenha acesso aos autos, é necessário que o processo esteja finalizado.

Para a tabulação das informações contidas nos autos, esquematizaram-se duas planilhas para cada Vara. A primeira incluiu a caracterização de gênero (data de nascimento, naturalidade, raça, grau de instrução, estado civil, quantidade de filhos), e a segunda, os contatos (endereço do(a) reclamante – vítima e telefone quando informado; endereço do advogado da vítima e telefone; endereço da reclamada – empresa e telefone), para posterior localização.

Esse panorama regional, acima exposto a partir da análise de arquivos, representa um banco de dados que possibilita diversos recortes de pesquisas (porte da empresa, setor de atuação, sexo da vítima). Um fator interessante é que, no Brasil, não há estatísticas compiladas a respeito dos processos de assédio moral tratados na esfera do Direito do Trabalho. Buscas como a realizada nesta pesquisa não foram encontrados na literatura. Uma exceção de uso de documentos jurídicos nessa temática é o trabalho de Aguiar (2003), que analisou cinco casos, via Acórdãos do Tribunal Regional do Trabalho – 5ª região (Bahia), de trabalhadores demitidos e ainda ligados às organizações, por intermédio de litígios trabalhistas.

Outro dado que impressiona é o número de casos de segunda instância relacionados ao assédio moral encontrados no Tribunal Regional do Trabalho – 3ª região (Minas Gerais). Como o *site* desse Tribunal permite busca textual, ao se utilizar a palavra-chave “assédio moral”, 4.656 resultados foram expostos entre 2007 a 2011. No Brasil, os Tribunais Regionais são organizados pelas seguintes regiões: 1ª Região (RJ); 2ª Região (SP - Capital); 3ª Região (MG); 4ª Região (RS); 5ª Região (BA); 6ª Região (PE); 7ª Região (CE); 8ª Região (PA/AP); 9ª Região (PR); 10ª Região (DF/TO); 11ª Região (AM/RR); 12ª Região (SC); 13ª Região (PB); 14ª Região (RO/AC); 15ª Região (SP-Campinas); 16ª Região (MA); 17ª Região (ES); 18ª Região (GO); 19ª Região (AL); 20ª Região (SE); 21ª Região (RN); 22ª Região (PI); 23ª Região (MT); e 24ª Região (MS) (BRASIL, 2012b).

Em virtude da carência de pesquisas que recorram a órgãos jurídicos para acessar os casos de assédio moral, esta pesquisa, além de evidenciar um panorama regional proveniente das 243 sentenças obtidas entre 2007 – 2011, ainda busca aprofundar alguns casos procedentes finalizados, a partir da triangulação de dados.

4.1.2 Processo de Escolha para Aprofundar o Estudo – Segunda Fase

É necessário mencionar que a discussão deste trabalho torna mais visível à sociedade casos já tramitados na esfera jurídica, uma vez que fomenta discussão dos aspectos subjacentes a essa problemática. No entanto os nomes dos agentes envolvidos em todos os processos não serão mencionados, porque não interessa aqui apontamentos unidirecionais, mas, sim, reflexões de natureza geral.

A **segunda** fase do estudo consiste na triangulação de dados, agregando evidências aos arquivos analisados. As fontes primárias são baseadas em: a) **entrevista narrativa** com as vítimas; b) **entrevistas semiestruturadas** com os gestores das organizações responsabilizadas por assédio moral; e c) **observações direta** com anotações no diário de campo (YIN, 2001). Como fonte secundária tem-se: a) **processos jurídicos** alocados na Justiça do Trabalho.

A literatura relativa ao tema expõe maior enfoque dessa problemática em empresas de grande porte do setor privado, pois a hierarquização mais estruturada evidencia um desbalanceamento de poder que, muitas vezes, acaba por desencadear abusos, principalmente, na direção descendente (EINARSEN, 1999; SALIN, 2003a). Ademais, de maneira marcante na academia são os estudos orientados para o setor público. Esses, em muitos casos, são financiados por instituições públicas, como se observa na Europa (PIÑUEL Y ZABALA; CANTERO; 2002).

Os dados tratados na primeira fase do estudo, os quais serão discutidos detalhadamente no próximo capítulo, indicam maior incidência de ocorrências de assédio moral em empresas **privadas de grande porte**².

O panorama a ser exposto na primeira fase da pesquisa também retrata maior número de vítimas para o sexo feminino. Apesar de a diferença do número de vítimas no que diz respeito ao sexo das vítimas não ter sido tão significativa, optou-se por considerar os dois critérios a seguir para a seleção dos casos na segunda fase da pesquisa: **mulheres** que trabalharam em **empresas privadas de grande porte**, contemplando, desse modo, a discussão de que o assédio moral é dirigido, em muitas ocorrências, para grupos considerados minorias, nesse caso, não pela quantidade, mas, sim, pela construção social das diferenças entre homens e

² Tal classificação baseou-se no Serviço de Apoio às Pequenas Empresas – SEBRAE que utiliza o critério por número de empregados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE como critério de classificação do porte das empresas. No caso de indústrias, são consideradas de grande porte as que empregam mais de 500 funcionários, já no comércio, são de grande porte as que empregam mais de 100 funcionários (SEBRAE, 2013).

mulheres que acabam erguendo barreiras de crescimento profissional na organização para essas últimas (FREITAS, 2001; MATTOS, 2009).

Dentre os 49 casos procedentes, 18 deles inseriram-se no critério duplo explicado (vale notar que seriam 20 casos possíveis, porém, como mencionado anteriormente, dois autos de processos não foram encontrados nas respectivas Varas). A partir dessa checagem, o procedimento seguinte consistiu em averiguar se, para os 18 casos selecionados, seria possível contatar a vítima. Nesse rol, só foi possível detectar, a partir dos autos, contatos telefônicos de duas vítimas; entretanto, os telefones, em um dos casos, haviam mudado. O caminho percorrido foi entrar em contato com os advogados das vítimas, o que foi concretizado por intermédio de visitas aos escritórios e, também, por telefone. Descobriu-se, então, que duas vítimas tinham mudado de endereço: uma, mudou-se para outro estado e a outra se mudou do país.

A proposta delineada consistiu, inicialmente, em realizar contato com as vítimas por telefone a fim de explicar do que se tratava a pesquisa e agendar a entrevista. Mas, em alguns casos, não se obteve retorno dos advogados e, em outros, esses informaram o número de telefone das vítimas. Entretanto, esse número não era mais o mesmo, e ainda, alguns advogados ligaram para seus clientes anteriores, mas eles não quiseram participar da pesquisa (nessa situação, não informaram o contato telefônico de forma a ocorrer uma tentativa de argumentação). Nas situações em que o número de contato telefônico havia mudado, tornou-se necessário localizar a vítima por intermédio do endereço contido nos autos do processo.

De maneira resumida, as situações de insucessos são explicadas a seguir:

- a) em dois casos, as vítimas mudaram de endereço (os contatos telefônicos eram antigos) e nenhum vizinho soube indicar para onde elas foram ou mesmo informar o contato de alguém em potencial que poderia saber dos seus paraderos;
- b) em um caso, a vítima, por telefone, aceitou participar da pesquisa, marcando a entrevista, mas não compareceu. Ao retornar, por telefone, ela informou que não conseguiria falar sobre o assunto, pois ainda estava sob tratamento médico, ingerindo medicações e que lembrar o assunto estava fazendo-lhe mal. Nessa situação, não houve mais insistência, apenas agradecimento pela atenção.

Optou-se ainda em excluir dois casos em que não seria possível entrevistar as vítimas pessoalmente. Além disso, o interesse consistiu em abarcar casos em diferentes empresas. A vítima que mudou de Estado, por exemplo, trabalhou em uma empresa já contemplada em outro caso que foi realizado com sucesso. Não se considerou, também, um caso em que não foi possível obter o telefone da vítima com a advogada, mas, sim, a referência de seu novo

local de trabalho. No entanto, a empresa em que essa vítima trabalhou já tinha sido incluída em outro caso, e o contato direto com a agredida moralmente tinha sido logrado com êxito.

Por fim, ainda tornou-se necessário excluir dois casos em que as vítimas trabalharam em uma empresa já abarcada em outro processo. Entre as ocorrências referentes à mesma empresa, optou-se por escolher aquele em que a idade da vítima era maior. Isso porque já haviam sido estruturados os critérios de escolha após conhecer se, de fato, o acesso às vítimas seria possível. Esses critérios pautam-se em um perfil de vítima extremo, seguindo a ordem: idade (mais velha), raça (negra), escolaridade (nível mínimo). Apenas em uma situação para escolha foi necessário abordar esse critério.

Entre as 18 alternativas, 10 foram realizadas com sucesso, após várias ligações e, em dois casos, a entrevista foi remarcada em função de outros compromissos das entrevistadas (período de realização das entrevistas: final de agosto/ início de setembro – duas semanas).

Apesar de o intuito consistir na seleção de mulheres que trabalharam em diferentes empresas privadas de grande porte, dois casos em que as vítimas laboraram na mesma empresa foram considerados. Todavia, elas não se conheciam, pois trabalharam na empresa em períodos diferentes. Após as entrevistas, optou-se em mantê-las, pois o assédio moral originou-se a partir de questões distintas, o que enriquece o estudo. Uma delas foi a única, entre as 10, que sofreu assédio moral e sexual.

Das 10 entrevistas, oito foram realizadas na residência das mulheres que sofreram assédio moral no trabalho, com exceção de dois casos realizados em outros locais, a pedido das entrevistadas. Um termo de consentimento foi disponibilizado a cada entrevistada (APÊNDICE A), mencionando a confidencialidade de dados pessoais.

A forma de entrevista narrativa, segundo Jovchelovitch e Bauer (2008, p. 93-95, “[...] é considerada não estruturada, de profundidade [...]”. É, portanto, motivada “[...] por uma crítica do esquema pergunta-resposta da maioria das entrevistas”, visto que o propósito dela “[...] não está no “fim” [...]”; “[...] ele permeia toda a história”, e por isso torna-se importante para a compreensão “[...] não apenas seguir a sequência cronológica dos acontecimentos que são apresentados pelo contador de histórias: é também reconhecer sua dimensão não cronológica, expressas pelas funções e sentidos do enredo”.

Por se tratar de uma temática em que a mulher sofre uma agressão moral que marca sua trajetória, a entrevista narrativa propicia maior liberdade de expressão. As indicações de Jovchelovitch e Bauer (2008) a respeito da formulação do tópico inicial para iniciar a narração da entrevistada, bem como o encorajamento não verbal para que as entrevistadas sequenciassem a narração foram de fundamental importância. Vale ressaltar que houve a

preocupação em realizar as entrevistas em locais adequados, sem outras pessoas no mesmo recinto, sem ruídos e de maneira confortável. Todas as entrevistas foram gravadas com a anuência das mulheres selecionadas para este estudo. Um registro de memória para anotações imediatamente depois das entrevistas também foi elaborado, por intermédio do diário de campo (JOVCHELOVITH; BAUER, 2008). Tal registro foi importante, pois em alguns casos, por exemplo, houve comentários informais após o período de gravação.

O tempo total das 10 entrevistas correspondeu a oito horas e doze minutos. O tempo médio foi de 49 minutos (sendo a duração de maneira ininterrupta, como segue: primeira entrevista: 46min; segunda: 42min; terceira: 51min; quarta: 36min; quinta: 44min; sexta: 1h20min; sétima: 29min; oitava: 36min; nona: 1h32min; e décima: 37min). Todas as entrevistas foram gravadas e, posteriormente, transcritas, preservando-se os vícios de linguagens, identificando-se também os silêncios, risos, choros. Isso representou, ao final, 231 laudas.

A análise desse material pauta-se na análise de discurso que, ao mesmo tempo, busca examinar a maneira como a linguagem é empregada, como também dá atenção àquilo que não é dito – aos silêncios. Visto dessa maneira, o espírito da leitura, para esta análise, não é sintetizar o texto, ignorando as nuances, ao contrário, é importante dar crédito aos detalhes (GILL, 2008). Assim, não foi utilizado nenhum site específico, sendo a análise realizada a partir da leitura sistemática da material coletado.

A partir da proposta em utilizar diferentes fontes de dados (como também óticas distintas), após a autorização da diretoria de cada Vara da Justiça do Trabalho, os autos dos processos foram copiados. Como não houve autorização para retirá-los, mas somente copiá-los dentro do prédio da instituição e a devolução feita no mesmo dia, tornou-se necessário selecionar o conteúdo de cada processo.

Quatro dias, não sequenciais, foram destinados à obtenção dos autos dos dez processos procedentes alvos da segunda fase da pesquisa. A dinâmica consistiu em copiar os documentos pertinentes ao tema à medida que cada entrevista com as vítimas era encerrada.

Vale frisar que um processo contém diversas petições. Diante disso, foram selecionados, em cada reclamação trabalhista, os seguintes documentos: a petição do(a) reclamante (anexadas às provas, como por exemplo: registro de *e-mails*, registro de mensagens via celular, atestados de saúde, testemunhos etc.); a defesa da reclamada; e, quando disponível, o estatuto da empresa. Agregou-se também a esses documentos copiados os já encontrados por *site*, ou seja, as decisões em cada instância. As junções desses materiais totalizaram cerca de 1.200 laudas.

Os documentos relacionados aos processos jurídicos receberam o tratamento da análise de conteúdo - AC. Essa “[...] pode reconstruir “mapas de conhecimento”, à medida que eles estão corporificados em textos [...]”. “Para reconstruir esse conhecimento, a AC pode necessitar ir além da classificação das unidades do texto, e orientar-se na direção de construção de redes de unidades de análise para representar o conhecimento não apenas por elementos, mas também em suas relações” (BAUER, 2008, p. 194).

Para completar as óticas propostas neste estudo, os (as) gestores (as) das empresas responsabilizadas nos 10 processos investigados foram procurados (as). O intuito não foi entrevistar os agressores, até porque, a maioria deles, segundo as vítimas, já não trabalhava mais na empresa em que o problema ocorreu. Entende-se que o(a) gestor(a) pode já ter sido vítima de assédio moral, ou mesmo ser um potencial agressor. Todavia, o objetivo pautou-se em entender a maneira como a empresa, na pessoa do responsável por essa questão (na ausência de um profissional específico da área de RH na filial, buscou-se contatar o(a) gerente geral, ou seja, aquele que ocupa cargo de maior nível hierárquico na filial), compreende e medeia o assédio (vide tópico guia para entrevista – APÊNDICE C e questões abertas para envio por *e-mail* – APÊNDICE D). Apesar desse esclarecimento, é importante indicar que, em um dos casos, o gestor entrevistado era o próprio agressor citado nos autos do processo.

Todas as empresas responsabilizadas nos 10 casos foram consideradas, pois, em alguns processos, houve primeira ré (empresa principal responsabilizada) e segunda ré (empresa corresponsável). Dentre as possibilidades, listamos nove empresas como primeiras empresas culpadas em juízo e quatro como segundas responsabilizadas em juízo, totalizando 13 organizações.

Todas as organizações (13) foram contatadas a partir das filiais da cidade de Uberlândia/MG ou filial/matriz em outras cidades quando foi necessário. A preferência foi tratar a respeito da pesquisa com o(a) gerente geral da filial quando na organização não havia uma pessoa específica da área de recursos humanos. Vale lembrar que, a cada entrevista realizada com as vítimas, o contato com a empresa era iniciado. Nesse ponto, destaca-se o cuidado em obter o consentimento dos entrevistados e da organização, bem como em garantir o seu anonimato (APÊNDICE B).

Outra consideração relevante diz respeito às dificuldades em cada ótica da pesquisa. Para a obtenção dos processos jurídicos (fonte secundária), foram necessárias várias visitas, conversas, autorizações, cobranças e esperas. Apesar disso, sempre houve cordialidade, respeito e profissionalismo no tratamento. No caso das vítimas, a dificuldade inicial foi localizá-las (foi necessário checar os autos e entrar em contato com os advogados para isso).

Contudo, para realizar as entrevistas, apesar do trauma das vítimas (isso, na maioria dos casos levou a vítima a desabafar mais, pois sentia que alguém estava discutindo um assunto tão encoberto, mas para elas muito real), o acesso a elas foi maior se comparado aos gestores. Em relação às empresas, empreendeu-se mais de um mês, a partir de diversas tentativas de contatos, na busca de retornos. Esses retornos foram variados, como elucida o Quadro 6.

Quadro 6 - Percurso para contatar os (as) gestores (as)

Empresa	Segmento	Contatos (múltiplas alternativas desenvolvidas)	Resultado
<i>I</i>	Indústria	Ligações duas vezes por semana, durante quatro semanas. Em nenhum contato foi possível falar com o gerente geral da empresa, apenas com sua secretária. No dia 25/09/12, o gerente geral delegou a outro (gerente de meio ambiente e saúde ocupacional) a tarefa de responder o questionário enviado por <i>e-mail</i> , visto que não seria possível participar da pesquisa devido a outras ocupações. Nenhum retorno por <i>e-mail</i> foi obtido. De acordo com a secretária, ela chegou a imprimir o questionário e deixar como lembrete na mesa do gerente indicado para respondê-lo.	Sem retorno
<i>II</i>	Serviço – segurança patrimonial	Por duas vezes, foi possível conversar com o gerente geral da filial por telefone ; no entanto, este mencionou que “a empresa tem normas para não falar a respeito disso”. O gerente não informou potenciais contatos dos sócios que residem na cidade de Belo Horizonte/MG.	Negou participação
<i>III</i>	Indústria	No primeiro contato por telefone , não foi possível conversar com o gerente geral, pois ele estava viajando. Na segunda tentativa, a atendente informou o celular do gerente. Dessa forma, em uma conversa rápida, a entrevista foi agendada e os detalhes do trabalho foram explicados pessoalmente .	Entrevista realizada
<i>IV</i>	Varejo	Por telefone , o gerente geral sempre estava ocupado, por esse motivo, o caminho escolhido foi visitar a empresa para esclarecer sobre a pesquisa. Na primeira visita, o gerente estava viajando. No retorno, em outra data, foi possível realizar a entrevista; no entanto, <u>o gerente não aceitou gravar a entrevista</u> , por esse motivo, anotações foram feitas.	Entrevista realizada
<i>V</i>	Instituição Financeira	Após três tentativas mal sucedidas em falar com a gerente por telefone , uma visita foi realizada; todavia, ainda assim, não foi possível explicar o trabalho para a gerente. Ela informou à secretaria que, devido as suas ocupações, não poderia agendar um horário para entrevista. Em ligações posteriores, a resposta foi a mesma.	Sem retorno
<i>VI</i>	Varejo	A partir de ligações iniciais, foi possível conhecer a hierarquia da empresa. Optou-se por visitar uma das filiais, a fim de explicar o trabalho ao gerente. Esse informou que seria necessária a autorização do consultor regional da rede, pediu licença e ligou para ele. O consultor (que é o agressor citado no processo selecionado) não se prontificou a conversar sobre o	Sem retorno

Continua...

(Continuação) Quadro 6 - Percurso para contatar os (as) gestores (as)

		assunto, apenas passou para o gerente um contato (telefone celular) da área de Recursos Humanos da matriz (em Belo Horizonte/MG). A ligação para o gestor de BH foi realizada, todavia ele pediu maiores esclarecimentos por e-mail . Após envio do e-mail (18/09), nenhuma resposta foi fornecida. Novos e-mails e tentativas de comunicação por telefone não foram bem-sucedidas.	
VII	Serviço – cobrança	Na segunda ligação realizada, foi possível explicar a pesquisa para a gerente. Essa disse que de forma nenhuma iria falar sobre o assunto, pois até jornalistas já haviam tentado, mas são normas da empresa não dar entrevistas. Foi solicitado à gerente informação de um contato na matriz de alguém que poderia autorizar o trabalho; no entanto, ela não aceitou colaborar.	Negou participação
VIII	Serviço - cobrança	A filial na cidade de Uberlândia fechou, por esse motivo, observou-se, no site da empresa , o contato da filial de Belo Horizonte. Um e-mail explicando sobre a pesquisa foi enviado e, na sequência, uma ligação foi feita a fim de confirmar o recebimento do e-mail . A gerente, por telefone, indicou que seria possível participar. Um segundo e-mail foi enviado, apresentando as questões do estudo. A gerente retornou dizendo que não tinha informações suficientes para responder as questões. Desse modo, tornou-se necessário enviar um terceiro e-mail , indicando à gerente que respondesse as questões mais abrangentes do estudo. A partir dessa consideração, ela concordou.	Retorno parcial por e-mail
IX	Telecomunicação	A estratégia consistiu em visitar o gerente (já se conhecia de que se tratava do agressor citado no processo), com o propósito de esclarecer-lhe o teor da pesquisa, reforçar a necessidade do estudo em abordar a ótica da empresa sobre o tema, como, também, aprender com a experiência de cada gestor. O gerente aceitou participar da entrevista, e essa foi gravada e depois transcrita para análise.	Entrevista realizada
X*	Serviço – consultoria	Na primeira ligação , o gerente estava viajando. No retorno, foi possível explicar o teor do estudo e marcar a entrevista. Essa foi realizada pessoalmente , gravada e transcrita.	Entrevista realizada
XI*	Indústria	A ligação inicial teve como propósito conhecer a estrutura hierárquica da filial. Na segunda ligação , foi possível conversar com o gerente responsável pela filial que requereu um briefing da pesquisa (chegando a explicar o que era briefing) por e-mail , bem como os tópicos a serem discutidos. Segundo o gestor (por e-mail), ele havia apresentado a documentação da pesquisa para os responsáveis da região, mas a resposta foi: “informamos que, infelizmente, por outras demandas que temos, não poderemos atender à sua solicitação”. Novamente, por e-mail , foi ressaltado o sigilo das informações da empresa, e solicitado retorno das questões por e-mail , já que não seria possível agendar a entrevista em função de outras demandas (justificativa da recusa). Contudo, nenhum outro e-mail foi recebido como retorno.	Sem retorno
XII*	Instituição	A alternativa embasou-se em visitar a filial. Na primeira	Negou

Continua...

(Conclusão) Quadro 6 - Percurso para contatar os (as) gestores (as)

	Financeira	visita, a pesquisadora foi atendida pelo vice-gerente, o qual se mostrou receptivo. Explicou-se sobre a pesquisa e um retorno foi agendado para conversar com o gerente, que estava de férias na ocasião. No retorno , o gerente disse, na frente dos atendentes (na recepção da empresa), que não gostaria de participar da pesquisa. A pesquisadora, então, questionou o motivo, ressaltando o sigilo das informações e a importância do estudo, assim como a contribuição do gestor. De maneira enfática, ele respondeu: “Você não acha que está insistindo demais? Minha vivência é minha!”. Desse modo, a conversa foi finalizada com um agradecimento e um contato da matriz foi solicitado. Entretanto, o gerente disse de maneira rápida para ligar no 0800 (Serviço de Atendimento ao Cliente - SAC) da empresa.	participação
XIII*	Instituição Financeira	A ligação inicial teve como propósito conhecer a estrutura hierárquica da filial e, na sequência, uma visita foi realizada. A pesquisadora já se dirigiu à mesa do gerente geral (pois lhe sabia o nome). Após apresentação do estudo, o gerente concordou em dar entrevista desde que não ultrapassasse o tempo de 15 minutos. No final da entrevista, ele registrou 16 minutos e comentou: “passamos 1 minutos, hein!”.	Entrevista realizada

*Essas empresas correspondem às segundas responsabilizadas em juízo.

Fonte: Dados da pesquisa

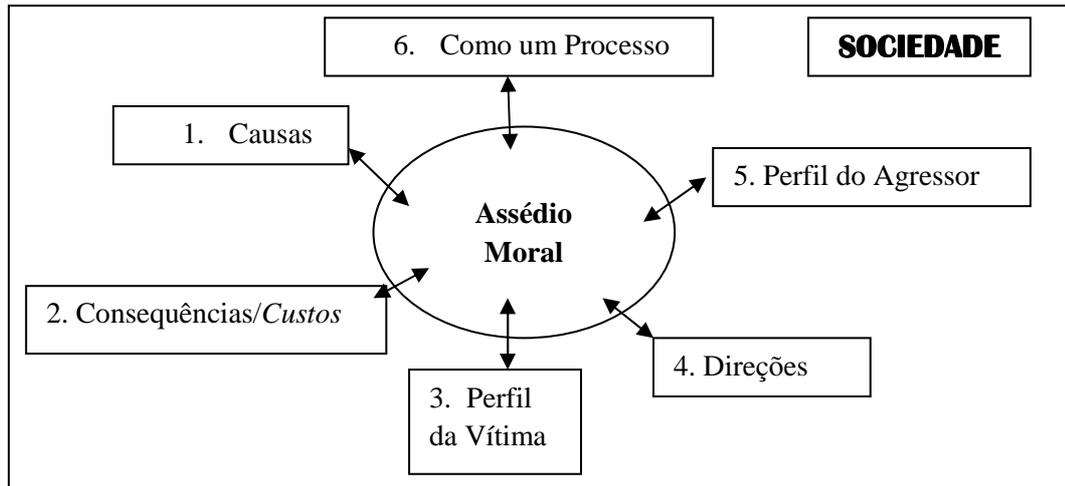
Em suma, quatro entrevistas individuais foram realizadas com o suporte do tópico guia direcionando, assim, as questões, em virtude do público-alvo entrevistado e do local de realização das entrevistas. Todas as entrevistas foram realizadas no local de trabalho dos gestores (em suas salas), tendo a entrevista mais longa durado 47 minutos, e a mais curta 16 minutos. As outras duas foram de 25 minutos e 34 minutos. O total de páginas referentes às transcrições foi de 56. Além dessas, uma entrevista foi concedida, mas sem a liberação do uso do gravador. E, por fim, a sexta entrevista ocorreu por meio de correio eletrônico.

Todos os resultados explicados no Quadro 6 têm seus discursos analisados além do texto, ou seja, consideram-se também as expressões e silêncios, entre outras manifestações dos entrevistados (GILL, 2008). Também se registrou no caderno de campo os registros referentes aos contatos, anotando-se as “falas” (essas consistem no teor das recusas, tanto verbais, quanto textuais – por *e-mails*) em cada situação.

Na análise, os conteúdos oriundos das fontes de evidência foram classificados e reconstruídos tendo por base as categorias expressas na Figura 6. Essas categorias, identificadas a partir da literatura (BRADASCHIA, 2007), revelam os elementos mais recorrentes que envolvem a temática do assédio moral no trabalho.

Como esses elementos se complementam, as categorias não são fixas, mas há um diálogo, e até mesmo influências entre elas. Essas relações serão enriquecidas por intermédio das diferentes fontes de evidência, como também das versões das distintas óticas, já que elas poderão se sobrepor ou mesmo revelar oposições.

Figura 6 - Categorias de análise mais frequentes na literatura



Fonte: Elaborada pela autora, com base em Rodrigues (2009)

Na sequência, exibe-se a congruência entre os objetivos da pesquisa e o delineamento metodológico, bem como o aporte teórico.

4.2 Roteiro do Trabalho

O roteiro do estudo (Quadro 7) está fundamentado no objetivo geral e nos objetivos específicos e tem como intuito alinhar as intenções de pesquisa ao constructo teórico e ao delineamento metodológico.

Sob a orientação do estudo exposta no Quadro 7, a próxima seção apresenta e discute os resultados da pesquisa, sendo subdivida em duas partes: panorama regional que evidencia a análise dos processos jurídicos, e análise dos dez casos escolhidos sob distintas óticas.

Quadro 7 - Roteiro do trabalho para o estudo de caso sobre assédio moral

Fase	Objetivos Específicos	Fontes	Tipo de Análise	Referências Teóricas
Primeira: Panorama regional	Divergências e Convergências entre as sentenças/processos procedentes	Registro em arquivos (YIN, 2001)	Análise de conteúdo (BAUER, 2008)	Freitas (2001); Salin (2003a; 2003b); Aguiar (2003); Bradaschia (2007); Reis (2010); Ferrari e Martins (2011)
Segunda: 10 processos para aprofundamento	1. Relacionar as multicausas do assédio moral	Entrevistas (narrativa com a vítima e semiestruturada com o(a) gerente); Observação direta; e Processos Jurídicos	Análise de conteúdo e análise de discurso (BAUER, 2008; GILL, 2008)	Gay (1995); Leymann (1996a); Einarsen (1999); Le Goff (2000); Piñuel y Zabala e Cantero (2002); Salin (2003a; 2003b); Mattos (2006); Freitas (2007a); Eco (2000); Héritier (2000); Freitas, Heloani e Barreto (2008); Seixas (2009); Borsoi, Rigotto e Maciel (2009); Baillien et al. (2009); Ayoko e Callan (2010)
	2. Verificar as consequências da violência	Entrevistas (narrativa com a vítima e semiestruturada com o(a) gerente); Observação direta; e Processos Jurídicos	Análise de conteúdo e análise de discurso (BAUER, 2008; GILL, 2008)	Leymann (1996a); Keashly e Neuman (2004); Barreto (2006); Freitas (2007a); Hirigoyen (2010a); Sanches, Mota e Costa (2011); Berthelsen et al. (2011)
	3. Identificar o perfil das vítimas	Entrevistas (narrativa com a vítima e semiestruturada com o(a) gerente);	Análise de conteúdo e análise de discurso (BAUER, 2008; GILL, 2008)	Leymann (1996a); Freitas (2001); Piñuel y Zabala e Cantero (2002);

Continua...

(Conclusão) Quadro 7 - Roteiro do trabalho para o estudo de caso sobre assédio moral

		Observação direta; e Processos Jurídicos		Bradaschia (2007); Martiningo Filho e Siqueira (2008); Hirigoyen (2010a); Battistelli, Amazarray e Koller (2011); Paixão, Melo e Silva (2011)
	4. Investigar as direções do assédio	Entrevistas (narrativa com a vítima e semiestruturada com o(a) gerente); Observação direta; e Processos Jurídicos	Análise de conteúdo e análise de discurso (BAUER, 2008; GILL, 2008)	Leymann (1996a); Piñuel y Zabala e Cantero (2002); Freitas (2001); Caran (2007); Hirigoyen (2010a)
	5. Identificar o perfil dos agressores	Entrevistas (narrativa com a vítima e semiestruturada com o(a) gerente); Observação direta; e Processos Jurídicos	Análise de conteúdo e análise de discurso (BAUER, 2008; GILL, 2008)	Tracy, Lutgen-Sandvik e Alberts (2006); Bradaschia (2007); Daniel (2009); Jenkins et al. (2011)
	6. Analisar os casos de assédio moral a partir da categoria processo	Entrevistas (narrativa com a vítima e semiestruturada com o(a) gerente); Observação direta; e Processos Jurídicos	Análise de conteúdo e Análise de discurso (BAUER, 2008; GILL, 2008)	Leymann (1996a; 1996b); Freitas (2001); Piñuel y Zabala e Cantero (2002); Heloani (2004); Lewis (2006); Corrêa e Carrieri (2007); Argervold (2007); Hirigoyen (2010a); Amazarray (2010); Battistelli, Amazarray e Koller (2011); Paixão, Melo e Silva (2011)

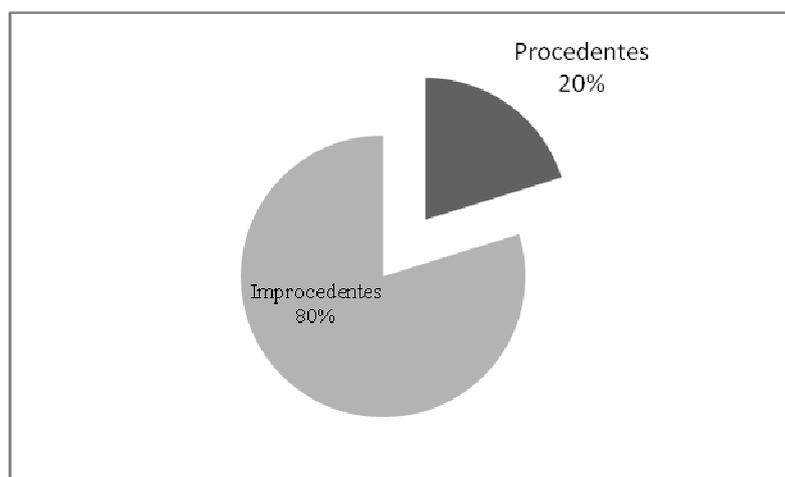
Fonte: Elaborado pela autora

5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

5.1 Panorama Regional

Nesta seção, será apresentada e discutida a primeira fase do estudo, que se refere à pesquisa documental realizada na Justiça do Trabalho da jurisdição de Uberlândia. Os dados são compostos por 243 casos, em que foram analisadas as sentenças e os acórdãos, mas de maneira geral os autos também foram verificados a fim de complementar informação de gênero. Após a análise dos arquivos, averiguou-se a configuração apresentada no Gráfico 1:

Gráfico 1 - Configuração dos processos levantados



Fonte: Dados da pesquisa

Inicialmente, o resultado surpreende, pois apenas 49 casos foram considerados procedentes. O restante, 194, improcedentes, como se pode visualizar, percentualmente, no Gráfico 1.

Diante do exposto, pelo menos duas justificativas devem ser colocadas. Segundo um dos juízes da segunda Vara do Trabalho, diversas reclamações a respeito de assédio moral vêm sendo ajuizadas na Justiça do Trabalho. No entanto, essa questão:

[...] exige prova robusta e convincente porque a pretensão de indenização por danos morais vem se tornando “a mãe de todas as ações trabalhistas”. Abusos devem ser cabalmente demonstrados, *meros aborrecimentos não são indenizáveis*. Algumas pessoas têm *personalidade forte* o que, *por si só*, não leva à ocorrência de prática de atos ofensivos (AUTOS, destaques nossos).

O elevado número de casos improcedentes pode ter origem na dificuldade do reclamante em comprovar o assédio, já que o ônus da prova lhe cabe. É necessário reunir provas contra a reclamada, evidenciando: **o ato ilícito, o nexó causal e dano**. Outro problema é a prova testemunhal, visto que a maioria dos reclamantes não trabalha mais na empresa palco do assédio, e antigos colegas, muitas vezes, por medo de sofrerem retaliações, não se dispõem, em comum acordo, a colaborar no processo jurídico. Isso quer dizer que, apesar da obrigatoriedade do testemunho, após a intimação jurídica, se não há predisposição da testemunha, nem sempre seu depoimento será compensatório, uma vez que ela pode omitir fatos ou mesmo negá-los. Nesse sentido, a lei do silêncio subjacente ao assédio é a que impera em muitas situações (BRADASCHIA, 2007).

Desse modo, como o arcabouço jurídico em defesa do trabalhador para o caso de assédio moral não é específico, cabe ao juiz interpretar as peças do processo, ou seja, os elementos de comprovação da acusação e da defesa, à luz da Constituição Federal, do Código Civil e de outros dispositivos legais.

Como se observa, por se tratar das relações humanas, o tema em questão é complexo, e muitas táticas do agressor são sutis. Além disso, é tênue o limite entre o que é agressão e o que não é, já que diversos álibis são erigidos em defesa da violência, como sendo algo natural e, por vezes, benéfico (GAY, 1995). É possível ainda pensar que sendo o trabalho o elemento central na vida do trabalhador conforme aponta Barreto (2006), em condição extrema o próprio trabalhador pode até se identificar com o agressor, naquilo que Melo, Cassini e Lopes (2011) denominaram Síndrome de Estocolmo e, por isso, dificultar a identificação do assédio.

Enfim, os desdobramentos dessa violência afligem toda a sociedade, desestabilizando, psicológica, e até fisicamente, o sujeito dentro do seu ambiente de trabalho e nos espaços de convívio (MOTA; SANCHES, 2011). Esses desdobramentos acarretam problemas também para as organizações, como, por exemplo, queda na produtividade, alto índice de *turnover* e de absenteísmo (BRADASCHIA, 2007).

O conceito de assédio moral é claro em evidenciar que se trata de um processo, e não de um evento isolado, ou seja, realmente, como afirmou o juiz da segunda Vara, “meros aborrecimentos não são indenizáveis” (AUTOS), visto que, de fato, esses se configuram na primeira fase do psicoterror. Entretanto, se tais aborrecimentos transitarem para atos negativos sistemáticos durante algum período de tempo, o quadro já seria de assédio moral (LEYMANN, 1996b; EINARSEN, 2000).

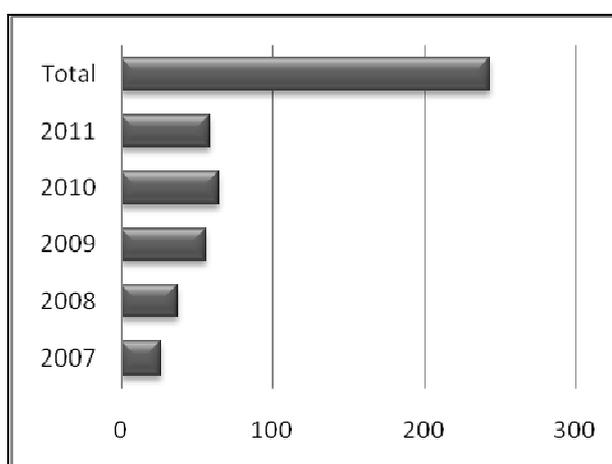
Um equívoco comum em relação ao tema consiste em atrelar as agressões do perverso somente à sua personalidade, já que as causas do assédio são múltiplas, e essas têm raízes

mais profundas, como culturais, políticas e ideológicas (SALLES, 1986; GAY, 1995; FREITAS, 2001). É o que Duffy (2009) chama de “maçã pobre”, ou seja, a organização justifica tal ocorrência como um lapso, culpando o agressor, porque, comumente, “não haveria margem para tal ocorrência”. Nesse sentido, são válidas as lições de Daniel (2009), que buscou diferenciar o chefe agressor do “chefe rígido”. Dessa forma, realmente está correta a explanação do juiz sobre a “personalidade forte” (AUTOS), que por si só, não se constitui em assédio, pois, para isso, é preciso que os atos agressivos ocorram e de maneira frequente. Mas o termo utilizado pelo juiz - “mãe de todas as ações trabalhistas” - parece não refletir em profundidade o dilema da questão. Pelo contrário, diminui as reais vítimas, como também, isenta as organizações de responsabilidade, pois o termo alude, nas entrelinhas, ao pensamento de que o “jeitinho brasileiro” se manifesta em todos os casos, já que o funcionário deseja levar vantagem (SEIXAS, 2005).

Assim, em relação ao que foi indicado anteriormente, é possível inferir que, apesar do número elevado de reclamações, poucas delas (20%) foram procedentes. A causa disso varia desde um “oportunismo”, já que esse tipo de reclamação transforma-se conforme a descrição do juiz como “a mãe de todas as ações trabalhistas” (AUTOS), até a naturalização dos processos de assédio.

Em relação à concentração dos processos ao longo dos anos, dado o recorte deste estudo, é possível notar que, nos últimos três anos, mais de 50 casos grassaram na Justiça do Trabalho – jurisdição de Uberlândia (vide Gráfico 2, anos de 2009, 2010 e 2011). De modo comparativo, a Tabela 5 mostra a evolução das sentenças, ou seja, se, em 2007, 10,69% dos casos tramitaram na Justiça, esse número, em 2011, representa mais do que o dobro (24,28%).

Gráfico 2 - Casos de assédio moral no trabalho entre 2007-2011 na Jurisdição de Uberlândia



Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 5 - Exposição do número de sentenças na jurisdição de Uberlândia (2007-2011)

Casos procedentes		Casos improcedentes	Somatório	Frequência relativa (%)
Ano			Quantidade*	
2007	2	24	26	10,69
2008	7	30	37	15,23
2009	17	39	56	23,04
2010	7	58	65	26,75
2011	16	43	59	24,28
Total	49	194	243	-

*o *status* em relação à procedência ou improcedência refere-se ao filtro realizado

Fonte: Dados da pesquisa

Apesar da evidenciação de mais casos tratados na esfera jurídica, entre 2007 a 2011, há uma discrepância entre os que representam assédio moral no trabalho (indenizados devido a essa espécie de dano moral) e os que não o representam. De maneira geral, não é coerente afirmar simplesmente que o número de casos de assédio moral aumentou, pois o que se percebe é um maior volume arbitrado na esfera jurídica. Todavia, como alertam Battistelli, Amazarray e Koller (2011), muitos casos que dizem respeito às relações de trabalho passam ao largo das instâncias do Direito. Se há, pois, mais casos visíveis nesse âmbito, é necessário considerar a epidemia silenciosa (PIÑUEL Y ZABALA, 2003) que permeia as relações de inúmeros trabalhadores, ocasionando diversos malefícios, não apenas no nível individual e organizacional, mas, sobretudo, social.

Devido à expressão do número de casos improcedentes (80%), uma leitura sistematizada na base documental desta pesquisa, com o propósito de elencar as razões principais que não caracterizaram o assédio moral, tornou-se necessária, bem como a identificação das justificativas na ótica do Direito que contribuiriam para a não indenização dos casos. Tais considerações são expostas no Quadro 8, entre elas, as mais comentadas em relação ao que não é assédio moral por si só, diz respeito ao **trato no relacionamento interpessoal**, especialmente entre superior e subordinado, como por exemplo: falha na comunicação entre as partes, falta de polidez no trato interpessoal, exasperação por parte do superior hierárquico que não chegue ao ponto de deteriorar o ambiente de trabalho e incompatibilidade entre o superior hierárquico e o subordinado; **as cobranças no cumprimento de metas** (inerentes à própria profissão); e as **condutas legítimas do empregador sem abuso do poder diretivo**, como, por exemplo: suspensões justificadas,

rigor ao aplicar penalidades, transferência de funcionário de setor e alteração de jornada de trabalho.

Já a respeito do que compromete o deferimento da petição, vale destacar as justificativas mais recorrentes dos juízes: prova testemunhal frágil – falta de precisão nos depoimentos, provas insuficientes, contradições aparentes e manifestas em relação à petição inicial, e ausência de provas robustas em relação aos fatos alegados na exordial, o que acaba por não comprovar o nexo causal, ou seja, o dano em função do ato ilícito, que por definição, para ser assédio moral, deve ser reiterado.

Quadro 8 - Análise dos casos improcedentes

Assédio Moral	Direito
Pressupostos do assédio moral não identificados	Pressupostos da não indenização por dano moral decorrente de assédio moral
Tratamento diferenciado destinado à vítima	Não comprovação do ato ilícito
Atos agressivos reiterados	Não comprovação do dano
Intuito de desestabilizar o alvo	Ausência de nexo causal
Por si só, não é assédio moral	Compromete o deferimento da petição
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Meros desentendimentos no ambiente de trabalho ✓ Falta de polidez no tratamento interpessoal ✓ Realização de entregas em veículo próprio ✓ Más condições de alojamento ✓ Cobranças por cumprimento de metas (inerentes à profissão) ✓ Nome citado em reunião por ter sido o(a) pior vendedor(a) do mês ✓ A simples abertura de processo administrativo para apuração de eventuais irregularidades ✓ Intempestividade no acerto rescisório ✓ Entrevero entre subordinado e superior, possivelmente em decorrência de falha na comunicação ✓ Condutas legítimas do empregador (suspensões justificadas, rigor ao aplicar penalidades, transferência de funcionário de setor, alteração de jornada de trabalho) sem abuso do poder diretivo ✓ Discussões com agressões recíprocas ✓ Mudanças implantadas por uma nova gestão ✓ O mero conhecimento de terceiros sobre alguma conduta legítima do empregador direcionada a um funcionário (desde que a empresa não tenha agido no intuito de ferir a honra do funcionário e não tenha dado publicidade à conduta punida) ✓ Insatisfação pessoal do funcionário ✓ Avaliação de desempenho que leve a uma avaliação fora do habitual ✓ Exasperação por parte de superior hierárquico 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Prova testemunhal não aborda os elementos elencados na exordial (ex: as palavras utilizadas não demonstram a ocorrência dos fatos graves apresentados na petição inicial) ✓ Prova testemunhal choca-se com os argumentos do reclamante ✓ Prova testemunhal frágil - falta de precisão nos depoimentos ✓ Provas insuficientes ✓ Depoimento incoerente do reclamante - não se coaduna com as alegações contidas na exordial ✓ Reclamante não aponta sequer um episódio que lhe tenha causado a dor moral alegada ✓ Alegação não representa ato ilícito ✓ Prova pericial afasta o dano e/ou nexo causal (embora o juiz não esteja adstrito ao laudo pericial) ✓ Testemunha do reclamante demonstra intenção em favorecer o Autor - atentado contra o princípio da razoabilidade ✓ Provas documentais não contêm quaisquer elementos que demonstrem as alegações feitas (ex: cópias de <i>e-mails</i>) ✓ Prova documental ao reverso mostrando desacato por parte do reclamante ✓ Contradições aparentes e manifestas em relação à petição inicial ✓ Ausência de provas robustas em relação aos fatos alegados na exordial

Continua...

(Conclusão) Quadro 8 - Análise dos casos improcedentes

que não chegue ao ponto de deteriorar o ambiente de trabalho	
✓ Atraso no pagamento de salário	
✓ Atribuição de apelidos ao colega de trabalho (com ausência de cunho ameaçador e repressivo, sem o objetivo de abalar psicologicamente o outro)	
✓ Incompatibilidade entre funcionário e supervisor	
✓ Infrações contratuais ou legais	
Não se trata de assédio moral:	
Desemprego repentino	
Redução salarial	

Fonte: Dados da pesquisa

A dificuldade em comprovar o assédio relaciona-se com as táticas sutis do agressor; todavia, as citações encontradas de elementos que, por si só, não são considerados assédio moral, representam indicações de problemas relativos à vida organizacional. Esses podem estar pautados na primeira fase indicada por Leymann (1996b), mas, caso não haja intervenção da gestão de pessoal a fim de evitar o desencadeamento da violência moral no trabalho, o nível de intoxicação desse ambiente de ataques persistirá.

Os gestores dessa vida organizacional, em muitos casos, por terem como discurso de “absolvição” a guerra econômica, incitam a deterioração das relações no trabalho, à sobreposição do valor dinheiro sobre os valores do mérito e da honra, enfatizando cada vez mais o individualismo (ENRIQUEZ, 1997; ÉSTER; MELO, 2006; FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008). Desse modo, há um reforço em relação à naturalização da violência, como também no falso sentido de que nada pode ser feito (SEIXAS, 2009).

De fato, a explicação do que não é assédio moral, como revela Hirigoyen (2010a), ajuda a compreender a complexidade do assédio moral propriamente dito; entretanto, o conteúdo exposto no Quadro 8 não abarca apenas situações não denotadas como assédio, mas também situações capazes de germiná-lo, por isso tal normalidade, como, por exemplo, a falta de polidez no tratamento interpessoal, é preocupante. Uma vez que o trabalho é, conforme Barreto (2006), a fonte de dignidade humana, e os sujeitos passam, em muitos casos, mais tempo no trabalho do que em casa, é importante preservar tal ambiente para que a dignidade humana não seja negada.

Após essa breve e necessária explanação, considerando o volume dos casos improcedentes, é necessário focar os casos procedentes, no intuito de identificar as divergências e convergências entre eles, contemplando **elementos** como: táticas do agressor; causas gerais; consequências do assédio; valor da indenização recebida; setor de atuação da

organização; porte da organização; sexo da vítima, cargo e tempo de trabalho da vítima na organização; sexo e cargo do agressor; e direções do assédio e número de testemunhas. Agregando-se a esses elementos, também serão discutidas as informações a respeito de gênero expressas nos processos físicos. Esse, como já foi dito, foram observados no balcão na Justiça do Trabalho.

Trata-se em suma da análise das sentenças dos casos procedentes, com a adição de informações resgatadas nos processos para complementar informação de gênero. Os elementos selecionados para a discussão dessa etapa partiram do próprio conteúdo das sentenças, e outros se ligam de maneira mais direta as categorias de assédio moral elencadas nessa pesquisa. Por exemplo, táticas do agressor é um elemento dentro da categoria assédio moral como **processo**, destacada por Bradaschia (2007), todavia sabe-se que a categoria processo é mais ampla e inclui também incidência, duração, fases e reação da vítima. Tais informações apenas nos documentos (partes dos autos) não são possíveis de encontrar para discussão, por esse motivo, a segunda fase do estudo irá abranger na íntegra as categorias de assédio moral. Outro exemplo expressa o contrário, ou seja, é um elemento que não está contido nas categorias, mas é interessante para o delineamento do panorama dos casos procedentes, bem como foi base para a seleção de alguns casos para análise na segunda fase desta pesquisa. Esse elemento é o porte da organização.

Tendo em vista o esclarecimento anterior, iniciando a análise dos elementos citados, foi possível agrupar as **táticas** dos 49 casos procedentes em 22 formas. Identificou-se nos registros que o agressor utiliza várias táticas (Quadro 9) ao longo do tempo, de maneira sistemática, ou seja, não se trata de uma ocorrência apenas. Tal convergência entre os casos vai ao encontro dos dizeres de Adams (1992) que alega que o assédio é composto por um conjunto de táticas sobrepostas. Ainda é possível inferir que algumas táticas estabelecem proximidade entre si como, por exemplo, desqualificar a vítima e exigir tarefas diferentes do cargo, visto que exigir tarefas diferentes do cargo é uma forma de desqualificar. Outros atos negativos do agressor dependem de um conjunto de táticas como coagir o funcionário a pedir demissão, podendo essa coação ser feita por intermédio de um tratamento desrespeitoso.

Quadro 9 - Táticas utilizadas pelos agressores nos 49 casos procedentes

	Táticas	Exemplos
1	Deixar o funcionário sem tarefa	Após licença médica, devido a acidente de trabalho, a empresa ordenou que a vítima ficasse em casa sem atividade
2	Cobrar excessivamente o alcance de metas com a utilização de	Estipular metas inatingíveis

Continua...

(Continuação) Quadro 9 - Táticas utilizadas pelos agressores nos 49 casos procedentes

	palavras agressivas	
3	Ameaçar advertir o funcionário como forma de perseguição	
4	Coagir o funcionário a pedir demissão	
5	Ofender verbalmente	Utilizar palavras como “anta, burro, asno, incompetente”
6	Humilhar o funcionário em reuniões profissionais	Utilizar expressões que menosprezam: “vamos lá cambada!”; humilhar a funcionária em sua ausência: “ela não vende produtos bancários, mas apenas charme, e os clientes vêm à agência para vê-la”, afirmando que a funcionária é “preguiçosa”, dizendo “aquela burra não veio trabalhar”
7	Tratar com desrespeito	Atribuir apelido ao funcionário, como “AR – Assistência Ruim”; solicitar aos vendedores que segurem o órgão genital masculino para verificar se são homens de fato
8	Perseguir o funcionário no ambiente de trabalho	Punir o empregado por atrasos que variam de 10 segundos a um minuto, no intuito de provocar dispensa sob a falsa alegação de justa causa; revistas rotineiras, revirando os pertences das vítimas
9	Trancar a vítima em uma sala como forma de castigo	
10	Determinar o silêncio do grupo em reunião, não permitindo que ninguém levante, sob ameaças	Ameaçar com a perda do emprego: “hoje estou doido para mandar um embora”
11	Agredir fisicamente	
12	Fazer chacotas	“Tirar sarro” do funcionário em virtude do uso de medicamentos, chamando o trabalhador de “doido”; usar expressões para perseguir e constranger, como: “gaguinho boiola” e “gaguinho veado”
13	Tratar com ironia a vítima	Fazer comentários irônicos após sucessivos afastamentos, como: “na pasta da reclamante não cabe mais atestados”
14	Transferir o funcionário várias vezes, no intuito de humilhar, por capricho do supervisor	
15	Isolar a vítima	Rebaixar de função sem redução salarial; isolar do convívio com os outros funcionários; determinar que o funcionário abandone suas atividades e permaneça em outra área sem nenhuma atividade; não dar orientação profissional; transferir a funcionária contra indicação médica, após licença maternidade, no intuito de “infernizar a vida dela”
16	Denegrir com sutilezas a imagem da vítima perante os colegas	
17	Submeter a situações de terrorismo psicológico	Cobrança excessiva e abusiva para o alcance de metas desumanas, expondo o nome do funcionário em publicações diárias via <i>e-mail</i> para diversos funcionários da organização
18	Ridicularizar o funcionário	“Chamava a vítima de baleia e ainda ofendia-a fazendo paródias de músicas”
19	Controlar as atividades do funcionário mais do que o normal em relação aos outros empregados com atitudes hostis e agressivas	
20	Desqualificar a vítima	Após o trabalhador retornar do afastamento médico, o supervisor o acusa para o grupo de ser ineficiente e disperso
21	Assediar sexualmente	Passar a mão no corpo da funcionária; entregar bilhetes com

Continua...

(Conclusão) Quadro 9 - Táticas utilizadas pelos agressores nos 49 casos procedentes

		convites obscenos
22	Exigir tarefas diferentes do cargo, no intuito de humilhar a vítima	Limpar todos os produtos do setor

Fonte: Dados da pesquisa

As táticas postas advêm de provas arroladas nos processos, como provas testemunhais; todavia, a agressão liga-se aos antecedentes da violência moral, pois há estratégias para a escolha das táticas. Há, portanto, raízes mais subjetivas relacionadas às causas do assédio moral, e, nos documentos investigados, elas foram tratadas de maneira superficial, havendo citações como, por exemplo, pressões constantes ligadas ao trabalho. O que pode nos levar a refletir sobre a aparência materna e frágil enganosa dos discursos empresariais que, sob rótulos, atraentes querem dominar cada vez mais o trabalhador (HELOANI, 2010). Isso porque a busca pela “excelência” gera uma angústia própria da geração de *dopping*, e nesse contexto muitas organizações não observam os malefícios de tais estímulos exacerbados, provocando a ideia de reinar e crescer sob quaisquer circunstâncias, afinal o destino dos que não são mais úteis é o descarte (ENRIQUEZ, 1997; HANNABUSS, 1998). Tais ocorrências cooperam para a acentuação de uma crise marcada pela perversidade social e pela alienação cultural (GUIMARAES, 2006).

A respeito das consequências do assédio moral, os documentos analisados são limitados pela própria natureza. Não abarcam, pois, a reflexão da organização sob as consequências dessa violência, não mencionam os impactos sociais desse mal, e, também, não relatam as consequências para as testemunhas, visto que são ações judiciais individuais, ou seja, uma disputa entre o reclamante e a reclamada.

Diante disso, as consequências apresentadas centram-se no sofrimento das vítimas, até mesmo porque, é necessário comprovar o dano e a ligação do dano com o ato ilícito, entretanto, o efeito cascata do assédio moral expande-se para os grupos dentro das organizações, prejudicando também as famílias, em função dos diversos papéis sociais exercidos por cada indivíduo (MACIEL et al., 2006; MARTININGO FILHO; SIQUEIRA, 2008). Em resumo, são mencionadas as seguintes consequências: abalo emocional; depressão; estresse; adoecimento físico; afastamentos por licenças médicas; abalo na autoestima e dignidade; angústia; medo; ansiedade excessiva; fadiga crônica; crises de choro; síndrome de pânico; e exclusão do mercado de trabalho.

Como as consequências para as vítimas são imensuráveis, mas é importante esclarecer que a indenização por danos morais decorrente do assédio moral é diferente da indenização por danos materiais. No caso do assédio moral, não é possível repor ao lesionado a sua

condição anterior, ocorrendo, de fato, uma compensação em decorrência da dor da vítima. O juiz, ao arbitrar o valor da indenização, leva em consideração a extensão dos danos, a capacidade econômica das partes, a participação dos envolvidos e a necessidade de coibir condutas análogas àquela evidenciada nos autos (REIS, 2010).

As indenizações são expostas nas decisões judiciais em separado (por exemplo: equiparação salarial, horas extras, dano moral decorrente de assédio moral), ou seja, para cada petição, é mencionado o valor arbitrado, o qual ainda pode ser revisto a partir de recursos, levando às decisões em turma (correspondentes a segunda e terceira instâncias). A partir dessas considerações, para os 49 casos procedentes, observou-se o valor arbitrado na última instância que o processo seguiu. Isso porque houve casos finalizados em primeira instância (4), outros, por intermédio do TRT-MG (39), e alguns, ainda, pelo TST (5). Apenas um caso, dentre os 49, ainda não está finalizado, encontrando-se os autos em pose do TST, por esse motivo, foi considerado o valor arbitrado, provisoriamente, pelo TRT- MG.

Conforme exposto na Tabela 6, 71% das indenizações, aproximadamente, alocam-se na faixa de R\$ 1.500,00 a R\$ 10.000,00, e 16% encontram-se na faixa de valor maior de R\$ 10.000,00 até R\$ 20.000,00.

Tabela 6 - Indenizações dos 49 processos

Faixas de Valor	Frequência absoluta
Menor que R\$1.500,00	1
De R\$ 1.500,00 até R\$ 10.000,00	35
Acima de 10.000,00 até R\$ 20.000,00	8
Acima de 20.000,00 até R\$ 30.000,00	1
Acima de 30.000,00 até R\$ 40.000,00	2
Acima de R\$ 40.000,00 até R\$ 50.000,00	0
Acima de R\$ 50.000,00	2

Fonte: Dados da pesquisa

De maneira peculiar, vale notar o número expressivo de variações na exposição do valor da indenização em alguns casos. Em três situações, houve aumento desse valor com variação de R\$ 4.100,00, R\$ 10.000,00, e R\$ 38.000,00, bem como decréscimo em seis ocorrências, na ordem de R\$ 4.000,00, R\$ 10.000,00, R\$ 10.000,00, R\$ 15.000,00, R\$ 30.000,00, e R\$ 170.000,00. A esse respeito, um advogado especialista nestes casos informou que as variações são normais na área, já que as escolhas dependem do “coração de cada juiz”, assim como de suas formações políticas (DIÁRIO DE CAMPO). Nesse sentido, cabe reforçar

a questão das subjetividades nas tomadas de decisões, fazendo-se necessária uma reflexão da área jurídica a respeito de tais questões, as quais chegam a causar espanto.

Na sequência dos elementos contemplados no objetivo desta etapa da pesquisa, o de identificar convergências e divergências entre os casos procedentes, tem-se o setor de atuação das organizações. Na Tabela 7, estão expostos os segmentos da economia das 49 organizações responsabilizadas como primeira ré, compreendendo as categorias: indústria, varejo, atacado, telecomunicação, bancário e serviços diversos que representam empresas privadas – segundo setor - com a exceção de uma empresa de capital misto (serviços na área de energia).

Tabela 7 - Número de ex-funcionários: mulheres e homens vítimas de assédio moral por segmento

Segmentos da economia	Total de empresas	Mulheres	Homens
Indústria	12	5	7
Varejo	13	6	7
Atacado	3	2	1
Telecomunicação	4	2	2
Bancário	5	4	1
Serviços Diversos (segurança, cobrança, automotivo, educacional, energia)	10	7	3
Fundação/Associação (Terceiro Setor)	2	1	1
Total	49	27	22

Fonte: Dados da pesquisa

Em nove processos, as empresas foram responsabilizadas como segunda ré; duas organizações do primeiro setor e sete, do segundo setor (três bancos, uma empresa da área de telecomunicações, uma do ramo industrial e duas empresas de serviços).

Nota-se, neste estudo, portanto, a concentração de casos de assédio moral nas empresas privadas (46 entre as 49 responsabilizadas como primeira ré). A partir dessa constatação, foi importante analisar o número de vítimas de acordo com o porte dessas empresas, considerando, também, a classificação por sexo, feminino e masculino, como abordado na Tabela 8.

Tabela 8 - Número de vítimas, segmentadas por sexo, de acordo com o porte das empresas privadas

Setor - Porte	Mulheres		Homens	
	Grande	Pequeno	Grande	Pequeno
Indústria	5	0	7	0
Varejo	5	1	5	2
Atacado	0	2	0	1
Telecomunicação	2	0	2	0
Bancário	4	0	1	0
Serviços Diversos (segurança, cobrança, automotivo, educacional)	4	3	0	2
Totais	20	6	15	5

Fonte: Dados da pesquisa

Dos 46 casos de assédio moral ocorridos em empresas privadas, 35 são de grande porte e 11, de pequeno porte. Ressalta-se, ainda, que o número de maior expressão (20) refere-se a assédio sofrido por mulheres que trabalharam em empresas privadas de grande porte.

No propósito de conhecer com mais detalhes o panorama de gênero das vítimas, por intermédio dos documentos analisados, ou seja, buscando compreender a diferença dentro da diferença (MATOS, 2006), discutem-se, a seguir, os seguintes elementos: cargo e tempo de trabalho da vítima na organização, idade, grau de instrução, estado civil, quantidade de filhos, naturalidade e raça.

Acerca dos cargos exercidos pelas vítimas nas 49 organizações relacionadas aos casos procedentes, observaram-se dois flancos: cargos de hierarquia superior e cargos de hierarquia inferior. A minoria das mulheres vitimizadas, apenas seis, atuou em cargos de posição hierárquica superior, como: supervisora de *marketing*, gerente de operação, gerente de conquista, analista administrativa, gerente de relacionamento e médica. Resultado semelhante foi observado entre os homens, ou seja, apenas quatro ocuparam cargos mais elevados, representados pelas nomenclaturas: supervisor, gerente administrativo, gerente de departamento e analista de suporte.

Dentre os cargos citados acima, apenas a supervisora de *marketing* trabalhou na empresa por seis meses; o restante das mulheres já trabalhava há mais de quatro anos, chegando até a 12 anos, no caso da analista administrativa. Vale notar que, nem todas as informações, como, por exemplo, idade, grau de instrução, estado civil, quantidade de filhos, naturalidade e raça encontravam-se nos processos. Para os casos das seis mulheres que

trabalharam em cargos nível hierárquico superior, quatro havia informação a respeito da idade: a mínima é de 30 anos e a máxima de 54. No rol das informações encontradas, ainda é possível dizer que duas eram solteiras, três de raça branca, três com filhos (as) e duas possuíam grau de formação superior completo. Em relação à naturalidade, identificou-se apenas o caso de uma paulistana e outra natural de Buenos Aires.

Quanto aos quatro casos de homens que ocuparam cargos de nível hierárquico superior, foi possível obter as seguintes informações: dois casados e dois solteiros; dois de raça branca; um com filhos; um com superior completo e um com ensino médio completo; um caso de naturalidade capixaba ou espírito-santense e outro gaúcho. A idade mínima identificada foi de 30 anos e a máxima de 49. Sobre o tempo de trabalho na empresa, nenhum laborou por menos de dois anos, e o tempo máximo foi superior a 15 anos.

Assim, de modo convergente tem-se o tempo longo de trabalho, ou seja, acima de dois anos, da maioria das vítimas de assédio moral (mulheres e homens) que ocuparam cargos de hierarquia superior. Esses indivíduos também não têm idade inferior a 30 anos. Percebe-se, contudo, que as vítimas que ocupavam cargos de nível hierárquico inferior são maioria.

Os cargos relacionados à hierarquia mais próxima à base foram, por exemplo: para as mulheres – operadora comercial, operadora de produção, vendedora, caixa, atendente, garçomete, auxiliar de cozinha e recepcionista; e, para os homens – atendente, caixa, vendedor, vigilante, ajudante externo, repositor, pintor de veículos, entregador e operador de máquina. No total, houve 39 vítimas que ocuparam cargo em nível hierárquico inferior. Como já mencionado, 71%, aproximadamente, das organizações dos casos precedentes estudados são de grande porte. Por esse motivo, a diversificação vertical dos cargos e o número de níveis hierárquicos pode evidenciar um desbalanceamento de poder que, em muitas situações, acaba por desencadear abusos, principalmente, na direção descendente (EINARSEN, 1999; SALIN, 2003a).

Outra reflexão sobre a ocupação de cargos de nível hierárquico superior diz respeito à ocupação feminina no mercado de trabalho, visto que, apesar do crescimento dessa participação, ainda é possível notar a dificuldade de ascensão das mulheres para cargos diretivos (MATTOS, 2009). Além disso, como elucidado por este estudo nos casos de nível hierárquico inferior, há cargos destinados com mais frequência para as mulheres do que para os homens e vice-versa, como, por exemplo, entregador e operador de máquina - cargos tipificados como masculinos. Mattos (2009) também alerta a respeito do desafio imposto à mulher quando ela agrega características desvalorizadas pela sociedade (mulher negra e pobre). Essas características podem ampliar a discriminação e a vulnerabilidade deste público.

É importante, portanto, buscar relacionar os cargos de nível hierárquico inferior a outros elementos. Com esse propósito, foi possível identificar que a maioria das vítimas não possui escolaridade de nível superior; em dois casos, entre os 39, foi identificada raça negra (uma mulher e um homem); o tempo médio trabalhado na empresa foi de, aproximadamente, três anos e oito meses; o tempo mínimo foi de três meses e máximo de quatorze anos.

O tempo de trabalho na empresa não pode ser confundido com o tempo de duração da agressão sofrida, pois, nos documentos analisados, tal informação não está disponibilizada de maneira precisa, uma vez que a própria vítima tem dificuldade em discernir o mal que sofre no processo do assédio (LEWIS, 2006). Cabe mencionar que, em cinco casos do conjunto de 49, as vítimas estiveram vinculadas às organizações por menos de um ano, e, em apenas dois, por menos de seis meses. Dessa maneira, apenas dois casos não corresponderiam ao padrão de tempo normalmente apresentado nas pesquisas, que é de seis meses (LEYMANN, 1996a). No entanto, é necessário frisar que esse tempo também depende da frequência com a qual os atos negativos são destinados à vítima, ou seja, três meses não representam, necessariamente, um sofrimento menor do que seis meses (AGERVOLD, 2007).

Interessante notar que, na maioria das vezes, tanto a mulher quanto o homem receberam agressões por parte de um homem, o número de registros de agressão de uma mulher para outra é apenas oito, e quatro registros evidenciam a agressão de uma mulher para um homem. Essa questão coaduna-se ao fato de que, nos casos pesquisados neste estudo, os homens ocupam em supremacia cargos em nível hierárquico superior aos ocupados pelas vítimas. Cabe ressaltar que informações pautadas no agressor, como, por exemplo, tempo de trabalho na empresa, raça, idade, escolaridade, entre outras, não são contempladas nos documentos analisados, visto que é a empresa que responde em juízo pelo ocorrido.

Esses resultados ainda estão relacionados com a direção do assédio: em 45 casos, ela foi descendente; em duas ocorrências, apenas horizontal; em dois casos, mista (descendente e horizontal); e nenhum caso de assédio ascendente foi encontrado. Esse último é o tipo mais raro, como apontam Bradaschia (2007) e Hirigoyen (2010a). Desse modo, os resultados dessa primeira fase da pesquisa vão ao encontro dos estudos de Piñuel y Zabala e Cantero (2002) e Maciel et al. (2006), segundo os quais o assédio descendente é majoritário. Essa questão liga-se ao próprio conceito do assédio moral, o qual envolve um desequilíbrio percebido de poder (não apenas no sentido formal), que é mais expressivo em organizações de maior estruturação hierárquica. Assim, essa investidura de poder, aliada a outros fatores, pode oferecer brechas para comportamentos abusivos.

Um exemplo é o estudo de Ayoko e Callan (2010). Esses autores examinaram o impacto do comportamento da liderança sobre os resultados do grupo e concluíram que níveis mais altos de inspiração e de comunicação dos líderes estão diretamente associados a menores níveis de *bullying* por parte dos membros da equipe. Por esse motivo, investir na preparação de lideranças eficazes, que contribuem para um clima de trabalho saudável, representa ganhos para a empresa, pois o assédio moral não atinge apenas a vítima, abrangendo, também, o grupo de trabalho, a família e a sociedade como um todo. É nesse sentido que Lorentz, Lima e Maestro Filho (2011) enfatizam que a área de RH também é um importante agente de sensibilização para mudanças.

É fundamental como forma de prevenção que as empresas invistam em formação e informação dos funcionários, bem como em treinamentos para a gerência, afirmando um compromisso expresso de não aceitar condutas abusivas no ambiente de trabalho (NASCIMENTO, 2011). Isso porque, não tratar o assunto significa omitir-se e estar em conivência com o agressor, aplaudindo-o em silêncio.

Quando os funcionários não verificam o real compromisso da empresa contra o assédio moral, os riscos percebidos de cometer um ato ilícito são menores, o que ofertará brechas para o curso da violência (SALIN, 2003a). Ademais, o processo de perpetuação da violência poderá ser minimizado e até mesmo extinto, conforme o grupo repudiar comportamentos abusivos, pois não será “natural” e “plausível/profissional” agir de modo violento (SALIN, 2003a).

Um dos juízes mencionou que a apresentação de um código de ética da empresa não representa um compromisso ético prático, nesse sentido é necessário haver de fato um compromisso expresso por parte das organizações contra o assédio moral no trabalho com práticas preventivas. Isso porque a mera formalidade não implica que práticas contra o assédio foram construídas, ou seja, é preciso que o documento tenha ressonância na rotina da organização (DIÁRIO DE CAMPO).

A fim de retomar a dificuldade de comprovação do assédio, devido às sutilezas das táticas e da lei do silêncio subjacente a essa violência, analisou-se o número de testemunhas arroladas nas sentenças. Em apenas sete casos dos 49 procedentes, nenhuma testemunha (tanto da reclamada quanto da reclamante) contribuiu para os autos. Nos demais 42 casos, os depoimentos ocorreram (de uma testemunha, em cinco casos; de duas testemunhas em 23 ocorrências; e de mais de duas testemunhas em 14 processos). Importante dizer que os depoimentos são confrontados em seus conteúdos para a evidenciação de potenciais contradições. Dessa maneira, a prova testemunhal é valiosa para a comprovação do assédio, já

que nem sempre o agressor se expõe de maneira que a vítima possa coletar provas físicas (bilhetes, *e-mails*, mensagens por celular). Além disso, a própria vítima tem dificuldades em compreender a sua dor e nem “sonha” que registrar os golpes sofridos pode ser relevante (LEWIS, 2006).

O fato real e cruel, todavia, mascarado de docilidade, é que os elos da solidariedade estão cada vez mais frágeis (BARRETO, 2006). Contudo, esses precisam ser reconectados, além do que a temática do assédio moral deve ser mais exposta à sociedade, para que se conheçam os seus malefícios. Os cidadãos que trabalham nos diversos setores da economia precisam ser instruídos a respeito da violência moral, esforços públicos devem ser orientados nessa direção, denúncias e debates precisam ocorrer. Enfim, é preciso humanizar um dos ambientes centrais da vida, o trabalho, pois a saúde ou a sua falta nesse espaço é estendida aos demais espaços de convívio do indivíduo (BARRETO, 2006; MARTININGO FILHO; SIQUEIRA, 2008; NASCIMENTO, 2011).

Bradaschia (2007, p. 76) explica que, apesar de as táticas serem geralmente dissimuladas, “[...] não necessariamente sejam percebidas por todo o grupo. Com o passar do tempo, é fácil perceber que a maioria do grupo estava ciente do que acontecia”. Nesse sentido, não é só por medo que a testemunha se cala e muitas negam o problema, pois ele é do “Outro”. A notícia ou a apreciação do cadáver que encalhou na areia da praia no Rio de Janeiro revela isso, fato que emanou uma renegação, ou seja, “eu sei que tem um cara morto aí, mas mesmo assim vou continuar não querendo saber disso”. Afinal, talvez o sujeito tenha feito algo de ruim mesmo para ter acabado nessa situação, “o que fazer? O verão é curto e preciso me divertir” (AZEVEDO, 2009, p. 94). Na prática, há uma redução do dito “semelhante” para então forjar um álibi que satisfaça o egoísmo e legitime a violência (GAY, 1995; ECO, 2000; MEREU, 2000).

Desse modo, o trabalho que pode gerar riqueza, precisa de paz e ordem para que haja progresso. Esse discurso tão enfatizado na pré-república no Brasil é uma base sólida que treina os indivíduos para a indiferença, lança álibis para “inofensivos” interesses e, no final das contas, essa silenciosa cumplicidade mascarada reina como lobo em pele de cordeiro (SALLES, 1986; GAY, 1995). Reduzir o outro da maneira que lhe convém é privá-lo de sua humanidade e, assim, a agressão contra ele está autorizada, não há, pois, culpa, visto que é a ordem “natural” das coisas, expressa, muitas vezes, por uma pseudocientificidade que legitima a violência. E com isso muitas ações não são agressões, e sim atos de bravura heroicos (GAY, 1995).

Em síntese, o panorama regional oriundo da análise de arquivos referente a casos de assédio moral tramitados na Justiça do Trabalho (jurisdição em Uberlândia que abarca as cidades de: Araporã, Monte Alegre de Minas, Nova Ponte, Tupaciguara e Uberlândia), entre os anos de 2007 a 2011, indicam que a agressão é formada por um conjunto de táticas. Estas se sobrepõem e encontram-se dentre outras ações como deixar o funcionário sem tarefa, agredir verbalmente, isolar a vítima, denegrir sua imagem de maneira sutil, desqualificar a vítima. Contudo, notou-se que nos documentos analisados não há menções objetivas a respeito dos antecedentes do assédio moral, como por exemplo, questões culturais. Observaram-se apenas citações mais amplas atreladas às pressões constantes no ambiente de trabalho.

Já as consequências do assédio moral nos documentos analisados focam no dano à vítima, mesmo porque, no âmbito legal, é preciso comprovar o ato ilícito, o dano e o nexo causal. Por essa razão, as menções dizem respeito a provas como, por exemplo: atestados médicos, laudos médicos e laudos psicológicos (AUTOS). Se não ficar notória a extensão dessas consequências, apenas de maneira singela as vítimas expõem em seus depoimentos elementos que indicam que os abalos emocionais prejudicaram o relacionamento com amigos e familiares (AUTOS). As testemunhas também contribuem na maioria das vezes (em 42 casos dentre os 49) para a comprovação do assédio, nesse sentido, nota-se que de maneira indireta há abalo no grupo de trabalho.

Os dados mostram que há convergência da violência em empresas privadas de grande porte (35 casos), todavia, o setor de atuação das empresas é diverso, mas com concentração para organizações de grande porte na indústria, no varejo e em instituições bancárias. Além disso, evidenciam 37 agressões sofridas por homens e mulheres por parte de superior hierárquico do sexo masculino. A direção descendente é a mais recorrente (45 casos no total). As vítimas trabalharam em cargos diversos, entretanto, tanto homens quanto mulheres ocupavam cargos de nível hierárquico inferior e possuíam baixa escolaridade. De maneira geral, em 42 ocorrências, as vítimas estiveram vinculadas à organização por mais de um ano.

Também foram encontradas divergências no valor das indenizações das decisões procedentes, o que nos leva a pensar sobre a necessidade de disposições mais específicas contra o assédio moral, visto que no Brasil tal espécie de dano moral ainda não é crime. Ademais, reforça a necessidade de discussão acerca das subjetividades que guiam as tomadas de decisões, como expressam Davel e Vergara (2001).

O panorama até aqui discutido mostra a quantidade majoritária não esperada de casos imprevistos. Justificativas decorrentes dessa questão foram apresentadas e uma

visualização dos casos procedentes foi elucidada. A próxima seção analisará dez processos selecionados, a partir de óticas distintas, a fim de enriquecer as discussões.

5.2 Dez Casos em Análise sob óticas distintas

Esta subseção abarca os seis objetivos específicos delineados para a segunda fase deste estudo, compreendendo, assim, algumas categorias de assédio moral, quais sejam: multicausas, consequências, perfil da vítima, direções, perfil do agressor e processo (com as seguintes subcategorias: duração, fases, táticas e reação da vítima). A análise consiste em três óticas: das vítimas, dos gestores e dos processos jurídicos, as quais serão discutidas com base nas seis categorias elencadas de assédio moral.

É importante mencionar que as categorias do estudo são dinâmicas, e as próprias narrativas das vítimas expressam essa dinamicidade. A fim de destacar as categorias - base para a discussão do assédio moral propriamente dito, entendido a partir destas categorias que o compõem - foi utilizado o negrito.

Já as entrevistas com os (as) gerentes, além das categorias serem referencial para a discussão, também nortearam a construção do tópico guia. Visto as especificidades das entrevistas, bem como as negativas de alguns gerentes em dialogarem a questão, optou-se por apresentar e discutir cada caso à luz da ótica da vítima e dos registros de cada processo. Posteriormente, reuniram-se os discursos (concessões e não concessões de entrevistas) dos (as) gerentes, mostrando, especialmente, as convergências, contradições e equívocos a respeito do tema.

Também vale ressaltar que fazem parte das discussões potenciais mediações ao problema, uma vez que o debate sobre as causas e consequências, por exemplo, levam as vítimas a refletirem sobre falhas que deram brechas à violência. Ademais, no tópico guia, construído para as entrevistas com os gerentes, solicitam-se reflexões nesse sentido.

5.2.1 Ótica das Vítimas e dos Processos Jurídicos

5.2.1.1 Primeiro: o caso de Acsa

Acsa, nasceu em Uberlândia/MG, no ano de 1955, é casada e mãe de três filhos. Acsa é formada em Administração e Ciências Contábeis, e trabalhou em empresa multinacional do segmento industrial, designada como III neste estudo, de 1996 a 2009. Exerceu, inicialmente, o cargo de auxiliar administrativa, chegando a analista financeiro sênior.

A entrevistada relatou que, depois de seis anos de trabalho na empresa, uma nova funcionária - denominada nesta pesquisa como Adina - passou a trabalhar no departamento

fiscal (durante três anos, aproximadamente) e, em seguida, como encarregada do escritório, atuando como gerente administrativa (durante três anos, aproximadamente), como descrito no depoimento, a seguir:

Eu trabalhei lá durante doze anos, nisso... Acho que depois de uns seis anos que estava lá, entrou uma colega nossa pra trabalhar no departamento fiscal. Ela não sabia nada de departamento fiscal, foi aprendendo, tal, e ela encarregada começou a... A estudar direito, e aí, logo depois, surgiu uma vaga pra ser encarregada do escritório. E ela foi eliminando as pessoas que, pra ela, eram uma pedra no sapato, né, e eu era uma delas [...] (ACSA, destaques nossos).

Acsa atribui como **causa para o assédio moral** sofrido a falta de planejamento da organização no que concerne à preparação de chefias, pois “Adina não estava preparada [...] a gente não sabe nem se eles queriam que ela fosse,... ficasse como gerente, mas como não tinha outro em vista [...]”. Isso, porquanto, o gerente anterior ficou apenas seis meses e foi dispensado e “ninguém sabe por que [...] aí foi onde a Adina entrou, ela entrou de gaiato na função e foi experimentando e ficando” (ACSA).

A entrevistada reitera que, enquanto trabalhou com Adina no mesmo nível hierárquico, não passou por nenhum problema; porém, após um período curto da colega no posto de “gerente boazinha”, ela começou a sentir seu cargo sendo ameaçado, em decorrência de suas competências, como se lê na seguinte passagem: “[...] porque era eu que tinha duas faculdades, [...] ela não entendia nada de financeiro, ela só entendia de fiscal”.

A vítima passou a sofrer os desmandos e maus tratos de sua gerente. Em uma situação, a entrevistada se lembra de uma conversa com uma colega que disse: “oh, naquele dia que ela falou aquilo lá, eu já achei um absurdo ela falar isso pra você, porque ela podia ter falado assim [...]”, ou seja, “ela podia ter usado outro critério, né? Mas ela falou assim e já era pra servir pra mim, né? Só que eu nem me toquei” (ACSA).

Essas reflexões nos levam a retomar o próprio conceito de assédio moral desenvolvido neste estudo, que abarca a questão do desequilíbrio de poder percebido (EINARSEN, 2000; SALIN 2003a), ou seja, a agressora só operacionalizou suas agressões a partir de sua investidura em um cargo hierárquico de nível superior. Nesse sentido, como aponta a própria ex-funcionária da empresa, não houve preparação adequada para as exigências do cargo, as quais extrapolam conhecimentos técnicos e integram habilidades de relacionamento e comunicação (LORENTZ; LIMA; MAESTRO FILHO, 2011). Mas o que surpreende é a maneira como Acsa, em seu discurso, isenta a empresa de seu papel nessa problemática, bem

como expressa a dificuldade de enfrentar a questão no ambiente de trabalho com os desmandos em curso. Como apontam Ferrari e Martins (2011), de fato, muitas empresas, devido à omissão, que indica permissão (SALIN 2003a), só tomam conhecimento do assédio moral praticado por um funcionário via reclamatória trabalhista.

[...] a gente tem uma matriz lá em São Paulo, eles não sabiam da coisa. Eu acho que eles nem têm que saber. Eu acho que eles ficam sabendo só quando tem o processo, mas, assim, no dia a dia, porque, quem ia contar que ela tava fazendo isso, acho que não existe outros gerente pra contar, né? (ACSA, grifo nosso).

A “coisa” à qual Acsa se refere no depoimento acima é o próprio assédio moral. Entretanto, a entrevistada não sabia o nome do mal que sofria - percebia apenas o clima tóxico no ambiente de trabalho devido às perseguições de sua gerente - aliás, essa vítima sequer procurou aconselhamento jurídico em função do assédio, mas, sim, em decorrência da necessidade de se aposentar e faltarem contribuições previdenciárias.

Três anos, praticamente, após a demissão de Acsa (já em 2012, ano em que a vítima foi entrevistada) é possível perceber o trauma e dor relativos à expulsão do mercado de trabalho. Isso porque a ex-funcionária fez parte da empresa por mais de uma década de sua vida e a saída representou inconformismo para a vítima.

Quando o termo demissão foi utilizado pela vítima no final da entrevista, ela chorou, no entanto, durante todo o seu discurso anterior ela procurou relatar os fatos com firmeza, riquezas de detalhes e até mesmo com descontração (DIÁRIO DE CAMPO). Nota-se ainda que, apesar dessa dor, há um processo mental desenvolvido pela vítima com o objetivo de dificultar a constatação da gravidade e da responsabilidade da empresa. Talvez o faça no intuito de evitar a perda de confiança na organização, o que danificaria o sentimento de pertencimento e abalaria o valor atribuído ao trabalho realizado. A própria vítima, nesse sentido, parece buscar minorar a culpa da empresa para sofrer menos. Sobre esse assunto Lewis (2006) explica que admitir os valores da organização significa legitimar uma grande decepção.

A fala de Acsa denota uma conexão com a empresa. Ela quase não conjuga o verbo no passado, mas, sim, no presente, aludindo o valor atribuído ao trabalho, o que é expresso por Barreto (2006) como a fonte da dignidade humana. Assim, percebe-se que a própria vítima imputa uma máscara sob as **múltiplas raízes do assédio moral**. Tal percepção é também evidenciada a partir da diferenciação entre o assédio moral e outra possibilidade, ou seja, a

entrevistada relaciona o seu caso particular como uma “coisa pessoal”, como evidenciado no trecho a seguir:

[...] esse assédio moral é muito relativo, às vezes a pessoa tem assédio por preconceito, né? E o meu caso não foi preconceito, foi mais o caso da função da pessoa que estava na gerência, e comigo lá, que estava há muito tempo na empresa, e eu acho que talvez, também muita coisa pessoal, né? (ACSA).

No entanto, essa “coisa pessoal”, também citada no estudo de Piñuel y Zabala e Cantero (2002) sob o título de ciúme profissional e inveja em relação às competências da vítima, ou, ainda, ao fato de o agressor imaginar que a vítima representa uma ameaça profissional tem relações mais subjetivas. Relações essas imbricadas na sociedade do desengajamento e do conformismo complacente. Ademais, é também responsabilidade da empresa treinar e preparar seus funcionários, assim como monitorar o clima no ambiente de trabalho (LORENTZ; LIMA; MAESTRO FILHO, 2011).

As **consequências** da dor do assédio ainda deixam marcas em Acsa, ou seja, o “Outro descartável” (SEIXAS, 2009) é real e sua exclusão do mercado de trabalho não significa invisibilidade. A entrevistada, por vezes, questiona em seu discurso a “justificativa” de sua gerente para a sua demissão, como se lê no trecho: “no dia que ela me mandou embora, ela falou assim, que eu não tinha perfil pra trabalhar na empresa. Eu falei, mas que perfil é esse?” (ACSA, 2012). Sob esse ângulo, aponta-se a alegação da reclamada nos autos enfatizada por negrito e sublinhada a “explicação” ofertada pela gerente sobre a vítima: “**não tinha perfil para trabalhar na empresa**” (AUTOS), discordando dela. Já a defesa da empresa criticou a “redação confusa” da reclamante no que diz respeito à indenização por danos morais decorrentes de assédio moral (AUTOS) e apontou como motivo para o desligamento da reclamada a reestruturação administrativa da empresa.

Nos autos, ainda constam as alegações das duas testemunhas de Acsa. A primeira (ex-funcionário do faturamento) afirmou que Adina era ríspida e chamava a atenção da vítima na frente de todos, e que, após a dispensa da reclamante, a gerente comunicou a todos os colegas sobre a demissão, em reunião, o que não era praxe na empresa. Corroborando essas informações, a segunda testemunha (faxineira do escritório) informou que Adina relatou a todos que a ex-funcionária não queria saber de trabalhar, nem se enquadrava no perfil da reclamada (AUTOS).

Diante do exposto, a juíza em primeira instância entendeu que a superiora hierárquica da reclamante praticou ações com o objetivo de denegrir sua imagem (**tática**), além de se comportar de modo hostil. A referida juíza ainda refletiu de maneira crítica a justificativa da

agressora para a demissão: “De fato, causa estranheza que somente após 10 anos de serviço tenham constatado que a reclamante não se encaixava no perfil da empresa e não prestava bons serviços” (AUTOS).

Percebe-se a sutileza do assédio moral diante da alegação “plausível” da gerente, assim como da empresa - por referendar tal decisão -, pois o intuito é forjar um álibi para o quadro caótico mencionado pela vítima no que concerne à própria gestão da organização, referendando as agressões (GAY, 1995). Além disso, tal pano de fundo, muitas vezes, naturalizado da violência da sociedade, coloca em dúvida as próprias competências da vítima, a fim de fragilizá-la e, ainda mais, responsabilizando-a (HIRIGOYEN, 2010a).

Acsa, diante de alegações injustas para a sua demissão, descreve o choque de sua reação (expresso também no tom de voz indicando desespero no início da frase: “não pensei que ela ia me mandar embora, não [...]”):

Não pensei que ela ia me mandar embora não. Pra mim, foi até uma surpresa, mas, assim, durante o tempo que eu tava lá, ela mudou, assim, algumas coisas comigo, que ela já não conversava muito (tática), né, não dava muito papo, igual eu estou te falando, que ela implicava muito comigo (ACSA, destaques nossos).

A demissão foi, portanto, a última ação da agressora após a utilização de diversos atos negativos dirigidos contra a vítima. Entre esses atos, entendidos como **táticas**, é possível citar: atribuir tarefas insignificantes sob ameaça (como, por exemplo: atender ao telefone da recepção a todo o momento. Acsa, a partir da sobrecarga de trabalho, sugeriu a contratação de um aprendiz na parte de lidar com o público, obtendo a seguinte resposta, em tom de ameaça: “a ordem aqui é demitir, admitir não”); fazer fofocas no intuito de manipular terceiros com segundas intenções; solicitar tarefa indevida com o propósito de induzir ao erro; ofender verbalmente; implicar com o usufruto de intervalos para descanso; implicar com conversas entre os funcionários no expediente; cobrar de maneira excessiva procedimentos rotineiros; isolar; não conversar; e humilhar durante as reuniões.

Interessante observar que há um **marco** temporal, em que o clima no ambiente de trabalho tornou-se mais tóxico, correspondendo a um período de tempo posterior agudo compreendido na segunda **fase do psicoterror** apresentada por Leymann (1996b). Esse marco refere-se a uma tarefa que Adina passou para Acsa, conforme se lê:

[...] porque ela não entendia muito. Ela queria que eu fizesse. Ela estava praticamente me obrigando, e eu falei pra ela um dia que isso não era meu

serviço. E ela ficou toda ofendida, só que na hora, ela não me falou nada não, mas, a partir daí, eu acho que ela falou assim: “oh, essa aqui tem que mandar embora, porque não serve pra trabalhar comigo”. E, aí, **daí pra frente a coisa ficou preta** (ACSA, destaques nossos).

Mas executar essa tarefa seria um risco para Acsa, porque não era da sua alçada e qualquer erro de execução seria de sua responsabilidade. A vítima ainda assinala não ter recebido nenhum acesso à orientação sobre como proceder.

Eu até pensei em... Passar *e-mail* para São Paulo, perguntar realmente isso, mas ficou só na vontade. Eu não cheguei a fazer isso não, porque eu sabia que, se eu fizesse isso aí sim, era motivo pra ela me mandar embora. Porque lá na empresa, se você passar em cima da ordem de um gerente... Lá na frente você pode saber que eles te... Eles te mandam pra rua mesmo (ACSA, grifo nosso).

Dessa forma, a tortura do silêncio e do isolamento orquestrou o ambiente de trabalho de Acsa. A empresa, por sua vez, parece desconectada, fatiada em filiais desconexas, em que os acessos à comunicação e instrução são vetados. Todavia, a rotina aparentemente “tranquila” de trabalho oculta feridas, como aponta Berenice, vítima do segundo caso a ser exposto.

[...] às vezes, começa a aparecer as feridas dentro da empresa que, muitas vezes, levam até a uma... Uma falência futura, e começa de um ponto isolado. Aí, mais um ponto isolado e, se não tem alguém que está verificando, que está visualizando isso, no dia a dia, como qualquer outra situação, isso vai se tornando uma coisa grave, mais à frente, às vezes a longo prazo, às vezes a curto prazo [...] (BERENICE).

A respeito da **duração** do seu sofrimento, Acsa afirma que o último ano foi o mais angustiante, quando passou por agressões frequentes. Durante todo esse período, a entrevistada mostrou-se acuada em relação ao sofrimento (**reação da vítima**) e explica que Adina a agrediu em público e “soltou os cachorros” em uma reunião, por uma única vez, visto que não fazia isso quando “próximo dos outros” (ACSA). Tais colocações reafirmam as sutilezas das táticas (FREITAS, 2001; SILVA NETO, 2005; LEWIS, 2006; AMAZARRAY, 2010; HIRIGOYEN, 2010a) dessa epidemia silenciosa (PIÑUEL Y ZABALA, 2003) e ainda reforçam a mordada imputada à vítima, indo ao encontro das considerações de Piñuel y Zabala e Cantero (2002), quando esses afirmam que 46% das vítimas se mostram passivas em relação à violência sofrida, silenciando-se sobre o problema e deixando o tempo passar. Nesse sentido, nota-se a invalidade dos argumentos que teorizam quanto à fragilidade da vítima,

posto que, se tal afirmação fosse verídica, o processo não seria tão longo, na maioria dos casos (BRADASCHIA, 2007).

Apesar do detalhamento de Acsa sobre as táticas praticadas por sua gerente, ela não registra mudanças no seu comportamento no que diz respeito ao trabalho, afirmando que já conhecia a rotina e, em virtude de sua experiência, sabia o que deveria fazer diariamente. Durante a entrevista, foi notória a tentativa da vítima em expressar sua força, como uma “rocha” (Acsa em hebraico significa rochedo), até mesmo, em relação à emoção; em nenhum momento, em relação ao trabalho, ela menciona ter ficado mais estressada ou ter passado por problemas familiares, como aconteceu na maioria dos outros casos. Apenas no final, ao falar sobre sua demissão, como dito anteriormente, a vítima chora, não se debulhando em lágrimas, mas com a expressão sofrida e com lágrimas escorrendo pela face, de maneira que não é possível contê-las, apesar da tentativa. Essa emoção de Acsa nos remete ao sentimento de não concordância com o ocorrido. A nosso ver, a entrevistada, que trabalhava de segunda a sábado, chegando às 7h da manhã e saindo às 17h para buscar sua neta na escola, entendeu que seu lugar foi tomado à força, sem qualquer razão óbvia. Sentiu-se, então, violentada em sua dignidade em relação a sua carreira construída com esforço e renúncias (MATTOS, 2009).

Acsa ainda menciona a surpresa dos colegas ao saberem da sua demissão e, de modo mais profundo, sua dor se expressa no inconformismo em relação àquele fato. A vítima explica que não enfrentou tantos problemas na esfera financeira após sua demissão, mas o sentimento de injustiça prevalece. Porém, disse ter sido necessário desembolsar um montante final para depósito na Previdência Social para obter direito à aposentadoria. Por ocasião da realização da entrevista na casa de Acsa, observou-se que se trata de uma casa modesta, de uma mulher trabalhadora e que sentiu um mal estar profundo em finalizar sua carreira da forma como foi retratada.

São notórias as dificuldades da vítima em expressar as consequências pessoais do mal-estar vivenciado. Acsa não menciona consequências em outros flancos; no entanto, é possível notar ser ela uma funcionária comprometida com a empresa, que não teve acompanhamento e *feedback* mínimo, ou seja, enquanto há muito esforço e dispêndio por parte de algumas organizações em fomentar a identificação em relação à empresa, por parte dos funcionários; outras acabam negando o problema, “desligando” da memória essa “negatividade”. Isso porque essa “negatividade” pode representar perdas de difícil recuperação. Aparentemente, é mais fácil utilizar eufemismos e banalizar a seriedade da violência (ADAMS, 1992;

HELOANI, 2004; FREITAS, 2007c); é melhor não querer saber. Afinal, o verão é curto e é necessário aproveitá-lo (AZEVEDO, 2009).

Interessante ainda é observar que as justificativas da demissão de Acsa foram questionadas pela juíza que procedeu a análise de seu caso, e como afirma Hirigoyen (2010a) sobre o **perfil da vítima**, frequentemente são mais alvos de assédio moral trabalhadores acima de 50 anos, que costumam ser julgados menos produtivos e não suficientemente adaptáveis.

Em relação ao **perfil do agressor**, esse caso é um dentre oito relativos à análise realizada nos 49 processos de assédio procedentes na primeira fase desta pesquisa que a agressora é uma mulher ocupando cargo de chefia (no caso agredindo outra mulher), ou seja, assédio na direção descendente, que é predominante.

A agressora era mãe solteira, com idade aproximada de cinco anos a menos que a idade da vítima, com menor tempo de empresa, menor experiência na área e estava buscando graduar-se no ensino superior. Assim, a ideia de crescimento na empresa de Adina parece erigida não em compartilhar, mas, sim, na cultura de dividir para reinar, “pisando no Outro” (HANNABUSS, 1998). Ainda, a vítima relatou que, após sua demissão, como manteve as amizades feitas na empresa, um de seus ex-colegas de trabalho telefonou-lhe para contar que Adina havia sido demitida. Demissão motivada por ter cometido atos ilícitos em parceria com seu futuro genro – também funcionário da empresa, protegido por ela dentro da organização.

O caso de Acsa encontra similaridades com o de Berenice a ser discutido; tratava-se de uma vítima que também representava uma ameaça para o agressor, pela sua experiência profissional e por ter maior grau de escolaridade. O destrinchar dessa segunda narrativa será apresentada a seguir, denotando a pluralidade de gêneros, e enriquecendo as análises das categorias deste estudo.

5.2.1.2 Segundo: o caso de Berenice

Berenice, nascida em Belo Horizonte/MG, em 1969, tem curso superior completo, é casada e mãe de um filho. Em 2005, Berenice mudou-se de sua cidade natal para Uberlândia, juntamente com sua família. A entrevistada e seu esposo vieram transferidos pela empresa **Y** do segmento de serviços em telecomunicação.

A vítima em questão já tinha vínculo com a empresa **Y** há mais de quatro anos. Nos três anos seguintes, a funcionária, na função de consultora de vendas, não teve problemas; ao contrário, desempenhou papel fundamental no treinamento de outros consultores que tinham o desafio de angariar e buscar fidelizar novos clientes na cidade de Uberlândia e proximidades,

visto que a empresa estava atuando em uma região ainda não explorada e, portanto, tinha outros concorrentes.

Contudo, o cenário mercadológico alterou-se e a empresa em que Berenice trabalhava foi comprada por outra do mesmo segmento (denominada na metodologia da pesquisa como empresa IX). Esse processo de mudança evidenciou divergências entre os procedimentos organizacionais, como relata à entrevistada:

[...] a área de coordenação, acho que... Deixou um pouco a desejar, a região aqui, porque tava num processo de mudança grande. Então, acho que o pessoal vai perdendo um pouco o foco. E esse... Esse gerente aqui, ele ficou meio que sem acompanhamento, né, o pessoal vinha, acompanhava o trabalho, mas não acompanhava a parte de... De RH mesmo. E, na empresa anterior, que era a Y, isso era acompanhado muito de perto (BERENICE, destaque nosso - codificação da empresa anterior comprada pela empresa IX).

Berenice, em seu discurso, elogia a empresa Y, ao passo que critica os desmandos e a agressividade de seu novo gerente (aqui chamado de Bloch. Assédio, portanto, na **direção descendente**) da empresa IX, bem como a “proteção” que o gerente recebia, tanto por parte do subgerente, seu discípulo, quanto pelo gerente regional, que indicou o ex-vendedor de uma terceirizada da empresa IX para assumir o cargo de gerente.

Ao contrário de Acsa, Berenice mostra clareza em relação aos equívocos da empresa, expressa cada uma das falas em detalhes, exemplificando as situações de agressão, como também ações potenciais para mediação. A entrevistada se mostra expressiva, mudando o tom de voz (representando os personagens), gesticulando nas explicações e olhando nos olhos da pesquisadora durante, praticamente, toda a entrevista (realizada durante uma hora e trinta e dois minutos gravados ininterruptamente. Além disso, conversou por mais de vinte minutos, no portão de seu prédio, com a pesquisadora) (DIÁRIO DE CAMPO). Berenice pondera sobre a contestação do problema enfrentado: “Eu sabia que era assédio, mas, assim, não com a palavra exatamente assédio”, e continua: “Eu já sentia aquilo como um desconforto enorme, eu sentia como um desaforo, como um abuso [...]” (BERENICE).

A vítima ao lembrar o processo do assédio moral sofrido retoma as emoções e se empenha nas reflexões a fim de detalhar o caso. Considera-se importante indicar que a demissão da entrevistada ocorreu no final do ano de 2009 (**duração** aproximada do assédio: um ano – desde a chegada do novo gerente a partir da aquisição da empresa Y pela empresa IX). Assim, a entrevistada teve condições de analisar a problemática vivenciada, porque há uma vivência posterior ao assédio de quase dois anos e meio; no entanto, sequelas ficaram, já

que a experiente profissional não aceitou propostas de novos empregos na área, preferindo se dedicar à família, principalmente, ao filho único (ainda criança), pois tem receio de reviver as agressões sofridas. A respeito das marcas do assédio moral, o trecho a seguir é elucidativo:

[...] Isso, hoje, é um pouco complicado você associar isso, mas tem momentos da vida que você faz esse balanço. Por tudo que eu vivi lá dentro, não deixa de ser de certa forma um **trauma**. [...] De certa forma, eu fiquei com um trauma, de... nossa, você vai sempre comparar, você vai sempre é... por mais que fale, assim, não, você tem que andar pra frente, não olha pra trás, né, você tem que olhar é pra frente, a vida caminha pra frente. Sim, a vida caminha pra frente, mas o que gravou na sua mente, por mais que você tenha essa teoria, olha pra frente, vai ter momentos que você vai olhar lá pra trás, você vai deixar pra trás, você tem que deixar pra trás. [...] Isso é óbvio, mas é humanamente impossível falar, assim, vai lá e passa a borracha e apaga. Não é como você vai lá no quadro e apaga lá. [...] A tinta do quadro, não é da mesma forma, **você vai apagando aos poucos, vai processando... vai entendendo isso, vai modificando, mas com o tempo, só com o tempo**. [...] Que você vai conseguir realmente apagar aquilo ali, mas o exemplo que você vivenciou, você não vai apagar, até porque isso serve pra sua vida, isso serve como um... um **ponto de observação na sua vida** e... até de apoio em determinadas situações. Olha, eu me apoio nisso pra não fazer isso, me apoio nesse mau exemplo, pra não fazer o mesmo lá na frente, então, até nesse sentido que eu acho que... não se apaga, **você não apaga cem por cento**. Você, muita coisa você vai levar como exemplo, eu levo muita coisa como exemplo... É, então, eu acho assim, que de alguma forma... não posso dizer que me prejudicou, assim, no sentido de não voltar... não ter voltado ainda a trabalhar, porque já até recebi propostas depois e tudo, mas eu, por um tempo, eu acho que eu fiquei um pouco traumatizada com isso, de não querer viver aquela situação sabe, de grito, de palavrão, de estresse, de metas altíssimas. Porque se eu fosse voltar, eu voltaria mais ou menos na área que eu. [...] Fiz durante um longo tempo (BERENICE, destaques nossos).

Na despedida, ao final da conversa no portão de seu apartamento (após a gravação da entrevista), Berenice cumprimentou alguns moradores e comentou que trabalha como síndica do condomínio. Essa é sua única atividade fora da esfera doméstica, ou seja, como citado, por opção, em virtude do trauma e de outras prioridades, ainda não aceitou propostas de trabalho em sua área (DIÁRIO DE CAMPO). Nota-se em suas expressões que, de fato, gostava de seu trabalho. Essa observação é reforçada pelo comentário: “eu vim, realmente, assim, **vestindo a camisa da empresa, abraçando a empresa mesmo**, como é... como algo que fosse meu também, porque quando você trabalha numa empresa, querendo ou não querendo, é de lá que sai o seu sustento” (BERENICE, destaques nossos).

Dessa forma, o caso de Berenice aproxima-se do de Acsa, pois ambas reforçam o valor atribuído à empresa. Todavia, apesar do desapontamento, Berenice sente-se aliviada com a

demissão, mesmo sem concordar com isso, denotando, inclusive, dificuldade em relação às oportunidades de crescer na empresa, frente às quais não obteve acesso (MATTOS, 2009).

[...] na verdade, aquela demissão ali era uma demissão injusta, embora, isso pra mim acabaria ali, na verdade, sendo como um alívio [...] uma demissão justa seria a dele, eu falei: uma demissão justa seria a sua, porque eu tenho certeza que se tivesse aqui um... Um acionista da empresa é... Um investidor da empresa, se tivesse aqui um... Um diretor, um coordenador, eu tenho certeza que a demissão seria é... Sem... Sem titubear a demissão seria a sua, seria uma demissão, assim, imediata e até por justa causa, porque com palavras de baixo calão na presença de um cliente e com o comportamento completamente agressivo é... Eu acredito que seria o caso de demissão por justa causa, então, nesse sentido, **eu acho que minha demissão é injusta, mas no momento eu posso dizer que pra mim, ela é um alívio** (BERENICE, destaques nossos).

A entrevistada ainda mostrou maior discernimento em relação às **multicausas** do assédio moral, tais como: falta de acompanhamento do setor de RH frente às mudanças ocorridas; despreparo da gerência; ausência de canais seguros para comunicação de problemas; gestão do medo, em que o diálogo não é estimulado; problemas mascarados sem investigação de suas raízes, utilizando-se como saída mais fácil à demissão; enxugamento excessivo, fazendo o funcionário realizar apenas cursos virtuais para reciclagem, sem interações presenciais; alta rotatividade na empresa; salários achatados (“[...] eu acredito, é claro [...] muitas vezes ela vai ter que fazer mudanças [...], mas a forma como isso é feito, às vezes, é que eu acho que não existe um cuidado” (ACSA)); perspectiva da gerência média de querer crescer na empresa a todo custo, ou seja, uma visão de crescimento doentia (“essa visão doentia, distorcida [...] eu vou crescer, derrubando os colegas” (BERENICE)); base de formação deficiente – escolar e no seio familiar; discriminação generalizada na sociedade (“[...] a gente sabe que não é só esse tipo de discriminação (racial), há vários tipos [...] do que estuda na rede pública, do que estuda na rede privada, [...] do gordo, do magro [...] do que estudou mais e do que estudou menos [...]” (BERENICE), parecendo estar “embutida” nesta (“Infelizmente, isso aí, tá embutido, tá... eu não sei se é uma visão correta, mas é uma coisa que tá enraizada parece, sabe?” (BERENICE)); e situações “maquiadas” dentro das organizações (“[...] deveria estar trabalhando uma forma de melhorar esse índice (relacionado a atendimento) e não de sacrificar o tempo dos colaboradores, pra poder apresentar um índice que na verdade não é real [...]” (BERENICE)).

A retratação acima remete à metáfora da guerra. Afinal, é guerra dos mercados, guerra pelos consumidores e guerra pela sobrevivência (FREITAS, 2007c; FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008). O discurso das organizações, em muitos casos, limita-se à mera letra, a

formalidades; entretanto, Aktouf (1993) adverte a respeito da insuficiência de mudanças superficiais, que não tratam a essência, e, por esse motivo, são regidas pelo egoísmo e pelo trato autoritário. Nos autos do processo da reclamante em questão, o estatuto social da empresa IX dispõe (AUTOS) sobre os cargos da diretoria executiva, que não incluem, diretamente, a área de gestão de pessoas. Os cargos são: Diretor Presidente, Vice-Presidente Executivo de Operações, Vice-Presidente Executivo de *Marketing* e Inovação, Vice-Presidente Executivo de Finanças, Planejamento e Controle, Vice-Presidente de Redes (tecnologia) e Vice-Presidente de Regulamentação (ambiente regulatório).

Entende-se que, com a desconsideração da área de gestão de pessoas no estatuto social da empresa, o ser humano é marginalizado e o capital ocupa o lugar de honra; no entanto, há um desregular da balança entre competição e cooperação (VERGARA; BRANCO, 2001), essa última é mais negligenciada, desencadeia violências diversas, e, se há como blindar e proteger os bens materiais, a questão a respeito dos bens imateriais precisa ser discutida; afinal são as subjetividades que guiam “[...] as práticas que nos governam diariamente” (DAVEL; VERGARA, 2001, p. 43). E estão imbricados na sociedade e na cultura as crenças e os valores que, muitas vezes, ocultam-se sob a face da verdade; é a “intolerância institucionalizada” que se reveste até de nome próprio, significando “licença para a caça” (GAY, 1995; MEREU, 2000).

Adoric e Kwartuc (2007) também chamam a atenção para as avaliações de justiça das sociedades (como, por exemplo, justiça como um valor central), pois essas se relacionam com dimensões que intentam restaurá-la como otimismo, pessimismo, confiança e cinismo. No caso apresentado, é possível notar um discordar incisivo de Berenice em relação aos desmandos do agressor, dado o valor de justiça expresso pela entrevistada, mas referenciado de maneira um pouco frustrada, como algo “romântico” diante das barbaridades vivenciadas.

No entanto, esse discordar interior não resultou em confronto da vítima (**reação da vítima**) com seu agressor, mesmo Berenice tendo experimentado um clima caótico no ambiente de trabalho, por quase um ano e meio, até ser demitida. Os relatos da entrevista mostram que o assédio moral foi o fator principal que levou a ex-funcionária a entrar na justiça, ao contrário de Acsa, que tinha menor conhecimento acerca do mal sofrido.

Nos autos, o documento da acusação faz referência a cobranças acima dos limites normais e outras práticas que desencadearam um ambiente hostil de trabalho. Para fins de comprovação do assédio, um laudo de vistoria do celular da reclamante foi realizado, resultando em uma apuração de 316 mensagens entre os meses de maio a novembro de 2009. Dentre essas mensagens, 83 foram enviadas pelo gerente Bloch e, 64, pelo vice-gerente. O

conteúdo, especialmente, das mensagens enviadas por Bloch, mostra ironia e termos chulos, podendo observar, ainda, que o envio de mensagens ocorreu em todos os turnos (manhã, tarde e noite), de maneira excessiva. Um exemplo do tom do conteúdo é a mensagem a seguir: “porra ceis tão parecendo criança, tem que ficar pedindo as coisas toda hora, *isc* tem que tá na ponta da língua porra” (AUTOS).

Quanto a tais provas, o juiz em primeira instância alegou que:

As mensagens demonstram uma pobreza gramatical e uma agressão sem fim às técnicas de redação, imperdoáveis mesmo em se tratando de comunicação on-line. O fato de algumas serem enviadas fora do horário de trabalho não acarreta qualquer prejuízo, mas é inaceitável que um gerente se dirija à equipe utilizando palavras chulas e ironias, tais atitudes afrontam a dignidade [...] (AUTOS).

As alegações da defesa parecem humorísticas ao banalizarem a questão na tentativa de justificar as acusações, com trechos como: “[...] a reclamada possui ENORME PREOCUPAÇÃO em rechaçar internamente quaisquer práticas de assédio moral em seu ambiente de trabalho, não tolerando atitudes neste sentido por nenhum dos seus representantes, empregados, etc” (AUTOS). O argumento do juiz, ao sentenciar a causa alega que, pelo fato de a empresa, simplesmente, ter um canal de denúncias interno não significa que há uma ação efetiva contra o assédio. Sobre esse assunto, a entrevistada informou que, dentro da organização, pelo controle extremo por parte da gerência, não se sentiu segura para realizar denúncias por meio desse canal. Por essa razão, ela buscou estabelecer contato por telefone com uma ex-coordenadora de Belo Horizonte; porém, após três tentativas frustradas, não conseguiu vislumbrar meios, dentro da organização, para expor o que estava ocorrendo (**reação da vítima**).

No que concerne ao linguajar empregado pelo gerente Bloch, a defesa afirma que “a linguagem eventualmente utilizada [...] está inserida em um contexto de linguagem entre jovens e de tratamento recíproco (empregados e gerência)” (AUTOS, grifo nosso). Desconsidera-se, ao utiliza-la, a pluralidade entre os gêneros e, também, o respeito profissional considerado no trato pessoal.

Berenice descreve uma situação em que comentou sobre os desmandos do gerente para o subgerente. Todavia, segunda ela, esse fato passou a representar um **marco (fase)** para a sua expulsão do mercado de trabalho, já que o subgerente não repassou o diálogo da maneira correta, mas, sim, retratando-a para o gerente como uma funcionária que seria uma ameaça ao seu reinado. Após esse marco, o convívio com o gerente no parecer da vítima ficou ainda mais difícil, e ela então se viu como um alvo, e, portanto, seria potencialmente eliminada.

Leymann (1996b) adverte que se não houver intervenção da gestão de pessoal contra o assédio moral o processo se desenrola até a quarta fase – exclusão do mercado de trabalho. Essa exclusão na visão do autor pode ocorrer de diversas formas, como dispensa por compensação, registrada neste segundo caso.

Apesar de as **táticas** do agressor nesse caso serem notadas, em muitas situações, por toda a equipe, como, por exemplo, palavras de baixo calão, gritarias, ameaças - a vítima, durante a entrevista, não mencionou quais palavras, mas, em conversa informal, quando o gravador já estava desligado, disse algumas, mencionando que ficou constrangida de referenciar aos palavrões com o gravador ligado. Essas se referem a assédio moral também, mesmo sendo táticas mais exteriorizadas. Na realidade, há uma combinação de táticas, ou seja, o agressor utiliza um conjunto de táticas de teores diferenciados, em determinadas ocorrências mais veladas e em outras mais perceptíveis, nesse sentido não é apenas gestão por injúria que se trata de um comportamento despótico de certos administradores notado por todos (HIRIGOYEN, 2010a). Berenice esclarece que o seu gerente a via como um obstáculo para que ele pudesse reinar absoluto, isso porque se sentia inclusive inferior à vítima, pois tinha menor experiência e ainda não tinha completado o ensino superior.

Uma ilustração a respeito da utilização de uma tática mais velada é apontada pela entrevistada, que relata o fato de o gerente pedir-lhe, em particular, que adicionasse serviços extras cobrados e não pedidos pelo cliente. Nessa ocasião, Bloch passa uma lista para Berenice que não aceita, já que o procedimento estaria registrado em seu *login*, e, além disso, tratava-se de uma ação indevida, não condizente com seus princípios.

Nota-se que a linha pode ser tênue no que se refere à distinção entre assédio moral e não assédio moral; faz-se necessário, portanto, considerar a questão da duração, bem como a frequência dos atos negativos (LEYMANN, 1996a), ou seja, essa tipologia de violência não é pontual, mas, sim, entendida como um processo (BRADASCHIA, 2007; CORRÊA; CARRIERI, 2007; CARAN, 2007).

Outra consideração salutar diz respeito às **consequências** dos males do assédio moral. A vítima expressa os impactos do assédio em efeito cascata, como apresentado a seguir:

[...] toda a ação provoca uma reação e essa reação, **ela vem em cadeia, ela vem em cascata**, né, ela vem desencadeando, você sofre... Sofre é... O assédio lá, os maus tratos lá na sua empresa, onde você trabalha, ou por um gerente, ou por um colega, ou por um cliente e aquilo vai se refletindo, você traz aquilo pra casa, mesmo que você não fale do que se trata, às vezes, você dá uma má resposta numa pessoa [...] Você vai conseguir equilibrar isso, dependendo do perfil da pessoa, ela vai equilibrar e tem hora que ela não vai

equilibrar isso, por mais que ela tente controlar, vai ter hora que ela vai soltar é... A raiva dela em cima de alguém (BERENICE, destaques nossos).

Observa-se que a própria entrevistada, na categoria **consequências** do assédio moral, vai além, pois, de maneira implícita, amplia a visão limitada de muitos quanto aos danos do assédio, já que esses não se limitam apenas ao indivíduo vitimizado (BARRETO, 2006; BRADASCHIA, 2007). Berenice ainda afirma que, naturalmente, tinha que haver uma “válvula de escape”. Assim, a pressão e o estresse eram descarregados no marido e no filho, como exemplificado no trecho:

Meu menino pedia alguma coisa: ah, meu filho você não pode esperar um pouco? Sabe? Aquela impaciência, aquela **intolerância** com coisas mínimas, coisas bobas, assim, a criança querer conversar com você: ah, meu filho, não fala agora não, você tá falando muito, nossa, para de falar um pouquinho, sabe? (BERENICE, destaque nosso).

As citações da vítima denotam o agravo do estresse e da cobrança psicológica pessoal diante de tantos desafios. Isso porque a escassez do tempo de descanso para a mulher é uma questão crítica, já que ela abarca as atividades da casa e da família (MATTOS, 2009).

Em função dos danos da violência sofrida, a entrevistada explica que a indenização é apenas uma pequena compensação e o que a levou a acessar a justiça foi a necessidade de querer ser ouvida, de mostrar que seu problema foi real. Berenice em grego significa “vitoriosa”. Segundo a vítima, moralmente queria se sentir vitoriosa, mostrando à empresa o problema ocorrido, expondo a injustiça de sua demissão.

Porque, na verdade, não indeniza não, ele indeniza, é... Materialmente, vamos dizer assim, **no que eu poderia estar rendendo lá, muito mais do que eu poderia, se eu tivesse na empresa até hoje crescendo**, eu teria lucrado muito mais do que ter entrado na justiça, passado um desgaste e ganhar lá um determinado valor (BERENICE, destaques nossos).

A ex-funcionária ainda reflete sobre o malefício que um funcionário, vítima de assédio, que “tiver a cabeça ruim”, pode causar de maneira proposital: “Se a pessoa não tiver uma cabeça boa, não saber separar as coisas, ela vai jogar aquilo para o cliente. Tem gente que faz isso, entendeu? Ah, a empresa não tá nem aí pra mim, eu também não tô nem aí pro cliente. Ah, que se dane esse cliente que já tá me enchendo o saco, isso acontece demais da conta” (BERENICE). Nesse sentido, no parecer da entrevistada, aquela empresa que não acompanha de perto o clima no ambiente de trabalho pode sofrer boicotes que, em conjunto

com outros fatores, isso pode se constituir em raízes de muitas dificuldades, ou seja, aspectos não tão visíveis podem impactar nos resultados da organização. Bradaschia (2007) ao levantar os custos organizacionais decorrentes do assédio, também expõe que é possível, a partir da perda do sentido em comum, que a vítima apresente comportamentos de vingança, como roubo.

Ferreira e Seidl (2009) mostram que traços da cultura organizacional podem revelar indícios de assédio moral. Os autores observaram que o núcleo: carreira e estilo de chefia, mais citado pelos funcionários bancários entrevistados, revelou indícios de assédio, podendo levar a um revés do comprometimento organizacional. Em um clima “tóxico” no ambiente de trabalho emoções negativas, portanto, entre os funcionários, como medo, desconfiança e raiva passam a reinar, assim à redução da satisfação do funcionário com o trabalho pode reduzir o seu comprometimento para com a empresa (KEASHLY; NEUMAN, 2004; ADORIC; KVARTUC, 2007).

O discurso de Berenice vai ao encontro dos resultados do trabalho de Baillien et al. (2009), no que se refere à segunda rota. Essa rota representa a vítima que age de forma passiva ao assédio, reduzindo seu comprometimento com o trabalho e reforçando o entendimento do agressor de que sua perseguição é justa, desencadeando um conflito desbalanceado de poder. Em todas as instituições, seja na família ou na organização, as consequências ocorrem em efeito cascata. Esse entendimento é fundamental para registrar a gravidade do assédio moral. Termo esse que assusta pela nomenclatura, mas que, na prática, é muitas vezes banalizado pelo pensamento fragmentado de que a consequência ocorre apenas no nível individual, ou seja, é um problema do “Outro”, com a utilização do álibi de outras prioridades mais objetivas a tratar, como no texto de Azevedo (2009, p. 94). Esse texto evoca a indiferença às investigações e reflexões mais profundas, a partir da manifestação clássica da denegação, por intermédio da análise da reportagem sobre um corpo que encalhou na praia do Rio de Janeiro. Em tal reportagem, uma jovem diz: “o que fazer? O verão é curto e temos que nos divertir?”. Há, portanto, um “imperativo de gozo” que emana em sua fala, e, da mesma forma, nos discursos vorazes empresariais acerca de resultados positivos a todo custo que, dificilmente, se sustentam em longo prazo.

Pela sugestão de Berenice, cabe um olhar sob a diversidade:

Sempre vai olhar o lado mais forte (*a empresa*) e, muitas vezes, a solução tá em você olhar... Por que, muitas vezes, você passa lá no chão de fábrica da Nike, é o chão de fábrica, eu não quero nem saber, não quero nem... Aqui é

ralé, né, tem essa visão, que é uma forma de discriminar também (BERENICE).

E também como **alternativa preventiva** a vítima aponta: não ter convivência, ou seja, não tolerar o assédio é o caminho, pois “[...] quando eu fecho os olhos pra uma atitude errada de alguém, eu estou contribuindo de alguma forma pra que aquela pessoa continue errando” (BERENICE). No entanto, como alerta Bradaschia (2007), não se pode comparar as pesquisas realizadas em diferentes culturas, pois o conteúdo de “atitude errada” pode variar, como, por exemplo, as diferenças entre os países da Escandinávia e o Brasil. Um aspecto divergente é a necessidade de manutenção do emprego, como explica a pesquisadora brasileira Rodrigues (2009), ou seja, o aspecto econômico também contribui para a “aceitação” do problema.

De forma mais ampla, Berenice argumenta a respeito da importância do diálogo em todas as esferas, criticando a sociedade contemporânea do desengajamento (SEIXAS, 2005):

[...] que a gente começa melhorar como ser humano [a partir do diálogo], como pessoa, começa melhorar o mundo, começa melhorar o ambiente que a gente quer viver. Que a gente tanto reclama que as pessoas hoje estão intolerantes, sem paciência, que ninguém ouve ninguém, que as pessoas, é, andam muito explosivas, é por conta disso, acredito que é por conta de todo mundo fechar os olhos: ah, eu não vou consertar o mundo, então eu não vou falar, eu vou... ai, eu não quero ser polêmica, ah, não quero causar transtorno, eu não quero passar por ... essa vergonha... [...]” (BERENICE).

Mais pontualmente, sobre a categoria **perfil do agressor**, a ex-funcionária assinala que Bloch agiu com o seguinte pensamento: “agora eu mando, agora eu tenho poder, agora eu faço o que eu quiser” (BERENICE). O gerente iniciou no cargo com 22 anos, quando, ainda solteiro e sem filhos, veio de São Paulo, transferindo o curso de Administração para uma faculdade privada da cidade de Uberlândia a fim de concluí-lo. Vale lembrar que esse caso, dentre os dez selecionados para análise, é o único em que o agressor citado no processo participou da pesquisa.

A entrevistada aponta a arrogância do agressor paulista, deixando transparecer a questão das diferenças regionais. A esse respeito, Bradaschia (2007) chama a atenção para a possibilidade das táticas de assédio moral mudar não só de país para país, mas, também, de região para região, em função da cultura. O perigo está em erigir o álibi da “missão civilizatória” (GAY, 1995), como evidenciado no estudo de Borsoi, Rigotto e Maciel (2009), em que os gestores oriundos do sul do Brasil pareciam levar na bagagem uma “cultura superior” e tinham preconceitos estabelecidos em relação aos trabalhadores do Ceará.

O próximo caso a ser discutido, de maneira diferente aos dois primeiros apresentados, evidencia assédio misto, nas direções descendente e horizontal, por superior de nível hierárquico e colega do sexo masculino. A vítima Carmela, do terceiro caso, também foi demitida, entretanto, sua narrativa mostra um esforço em suportar o assédio, pois a tentativa dos agressores era forçar sua demissão, o que lhe causou sérios problemas físicos, além de psicológicos.

5.2.1.3 Terceiro: o caso de Carmela

Carmela nasceu em 1966, no município de Estrela do Indaiá/MG, é casada, mãe de duas meninas e um menino e possui formação superior em gestão de segurança pública empresarial, um curso de dois anos, realizado entre os anos de 2003 a 2005. Ingressou na empresa II, do segmento de serviço em segurança, em 2001, como recepcionista, prestando serviços para uma indústria, nomeada nesta pesquisa como empresa XI (segunda responsabilizada em seu processo).

Em meados de 2003, como elucidado acima, propôs-se a realizar um curso superior que não pôde realizar, anteriormente, em virtude das atividades como mãe e dona de casa (MATTOS, 2009), mas, com os filhos maiores em relação à idade, a entrevistada, então, lançou-se ao desafio. No final de 2003, Carmela, solicitada pela empresa II que, por sua vez, atendia a um pedido da empresa XI, em decorrência do trabalho satisfatório desempenhado, realizou o curso de vigilante exigido pela polícia militar. Em novembro de 2003, passou então para à área de vigilância, já na função de líder de turno.

Contudo, em maio de 2005, houve mudança em sua função, passando ela a atuar como vigilante comum em posto fixo, e não mais como líder de turno. Em outubro de 2006, a vítima de assédio moral foi demitida, acessando a justiça em 2008. Essa trajetória, com ênfase entre 2003 a 2006, será relatada com o propósito de evidenciar a perseguição sofrida, como, também, as raízes desta.

Diferentemente dos demais casos em análise, o cargo exercido por Carmela é entendido como tipicamente masculino em nossa sociedade, como enfatizado por ela:

É uma área... Hoje melhorou, mas naquela época era mais... Mais masculina, é uma área bastante masculina, onde muitos militares trabalham. Quem cria essas empresas, a maioria delas são coroneis formados, já aposentados, reformados que a gente fala, então assim, a gente tem uma certa dificuldade pra área, pra mulher, mas eu gostava, tanto é que eu sempre gostei da área de Direito, meu filho é estudante de Direito (CARMELA).

Em relação a essa questão, algumas pessoas podem considerar que mulheres inseridas em ambientes tipicamente masculinos têm menor *status* e poder (FREITAS, 2001; SALIN, 2003b). Alguns homens podem não aceitar serem comparados a uma mulher no mesmo cargo, apregoando, de maneira machista, que o lugar de mulheres é em casa. Tal assunto é apontado por Carmela ao se referir a um colega, também líder de turno, nomeado, neste estudo, como Caim.

Quando eu entrei como líder, porque eles achavam que tinha gente mais velho de casa e homem. Muitos não aceitavam ser liderados por mulher, e ele incentivava esse embate, ele dizia... Ele dizia: "mulher não serve pra trabalhar comigo, mulher não serve pra... mulher tem que tá em casa"... Sabe? (CARMELA).

Caim não fazia tais referências perto da vítima, tendo utilizado diversas **táticas** no propósito de afrontar sua autoridade junto aos subordinados, e, também, para dilacerar sua dignidade, em uma tentativa de “colocar a vítima em seu lugar”. Além disso, aliciou outros homens nesse combate. Nesse sentido, a vítima sofreu assédio em complô, arquitetado pelo colega Caim. Em relação às **direções**, podemos dizer que se trata de assédio moral veemente **horizontal**, assédio **descendente** por intermédio do inspetor da empresa XI e omissão da chefia imediata da empresa II.

Nota-se, portanto, que, nesse universo do trabalho, tanto o poder real quanto o simbólico reinam. Esse último é alimentado pelas ciladas, pela insídia e pela traição a partir de conluios, de conspirações e métodos astutos (FARIA, 2007). É o que Einarsen (1999) chama de *dispute-related*. Trata-se de comportamento agressivo em que o clima social áspero no trabalho, leva a guerras internas em que a manipulação, retaliação, destruição e eliminação da vítima reinam. Nesse cenário, quando a percepção de baixos custos é notada pelo agressor ele reage: analisa o risco de ser repreendido, demitido ou mesmo punido por colegas. O processo, então, agrava-se (SALIN, 2003a), pois a vítima pode ficar à mercê de seu agressor. A contaminação no ambiente de trabalho ainda fica mais complexa, a partir do aprendizado social, em que terceiros a partir da observação, notam que o comportamento abusivo traz recompensas. Assim, são subliminarmente incentivos a seguir a mesma trajetória perversa (SALIN 2003a).

No início de suas atividades, a entrevistada também enfrentou outras resistências dentro de sua própria equipe. Um de seus subordinados se negou a entrar “[...] em um carro dirigido por mulher”, isso porque Carmela tinha como tarefa levar e buscar os vigilantes, dirigindo o veículo da empresa II. Ela, então, disse ao funcionário que ele deveria seguir a pé,

e, caso se atrasasse, seria advertido. Receoso, o subordinado entrou no carro e Carmela dirigiu a uma velocidade máxima permitida na via e, quando chegaram ao ponto de destino, indagou ao funcionário, sem que o mesmo percebesse que já havia chegado: “e aí, doeu?” (CARMELA). A vítima procurava mostrar que todos eram iguais e, com o tempo, passou a ser vista pela equipe como uma “mãe”, porque todos eram mais novos de idade do que ela, e tomavam a líder como exemplo. Essa união em sua equipe, segundo a entrevistada, desencadeava inveja dos outros grupos de turnos diferentes.

Porém, o trabalho empenhado para a conquista do respeito e da confiança de sua equipe estava comprometido. De acordo com Carmela, os problemas em relação a gênero (o fato de ser mulher, casada, mãe, mais madura em relação à idade e estar cursando nível superior) ficaram difíceis de ser contornados após a entrada de Caim, seu colega de trabalho, também líder de turno.

Caim desfazia as decisões tomadas por Carmela na mudança de turno (em uma situação, a vítima anotou suas indicações para promoções de porteiros a vigilantes; entretanto, ao retornar para o trabalho, notou que o colega mudou a listagem, excluindo a nomeação de uma funcionária mulher). Também espalhava comentários maldosos a respeito da colega de trabalho (como, por exemplo, dizer que ela era macumbeira, por ser espírita, dizendo que “mulher tem que ficar em casa..., mulher serve pra pilotar fogão”). Sabotava seu trabalho (como, por exemplo, dando folga para um funcionário experiente e deixando um iniciante no lugar para atuar no turno de Carmela) e ainda alimentava fofocas intencionais, a fim de desmoralizar a vítima. O agressor após determinado período descobriu o parentesco de Carmela com o gerente da empresa II que, segundo a entrevistada, sentia medo de alguém pensar que, de alguma forma, ele a favorecia. Em função de tal situação, a ex-funcionária relata que buscava se dedicar ao máximo ao trabalho, a fim de não restarem dúvidas em relação às suas competências.

Carmela explica que seus desafios eram grandes para trabalhar e estudar - o que gerava inveja em alguns. Em seu gerente, que não tinha terminado o ensino médio, e em seu colega Caim, que não tinha nível superior (elementos do **perfil do agressor**). É possível perceber no discurso da vítima o sentimento de repulsa por Caim, chegando a denotar o que Tracy, Lutgen-Sandivk e Alberts (2006) apresentam como um demônio, ou seja, o modo como a vítima enxerga o agressor, dentro de uma vivência que se trata de um pesadelo.

Apesar do esforço dedicado (uma referência diz respeito a sua agenda: a entrevistada acordava às seis horas da manhã, às sete horas estava no trabalho. Saía por volta das dezenove horas e ia de fusca direto para a faculdade. Chegava à sua casa somente por volta das vinte e

três horas. Deixava os filhos pré-adolescentes e adolescentes sozinhos ou aos cuidados do marido, quando ele não estava viajando, pois, como líder sindical, costumava viajar muito), a vítima, em relação ao seu caso, desabafou: “acabei descobrindo que eu não tenho como subir na empresa, como crescer, porque eu vou ser tolhida, exatamente por ser mulher” (CARMELA). Mostrava consciência de que, por mais que tentasse romper as barreiras verídicas, camufladamente arquitetadas contra ela para barrar sua ascensão, seria quase impossível ascender a uma posição melhor na empresa (MATTOS, 2009).

Durante o longo processo (**duração** aproximada de dois anos e meio) de assédio moral sofrido, é possível citar um **marco** para sua intensificação. Esse se agravou quando o inspetor da empresa IX, que admirava o trabalho de Carmela, foi transferido. Em seu lugar, ingressou “um que era unha e carne com Caim [...] aquele tipo de pessoa que subiu num tijolinho e acha [...] que ‘aqui eu mando’ [...], então, assim, ele começou a unir” (CARMELA). Caim, conforme a entrevistada, buscava “agradar” ao máximo o inspetor, seu superior dentro da indústria IX e vale ressaltar que os dois compartilhavam o mesmo pensamento machista a respeito da função da mulher. O plano traçado era atingir Carmela, que buscava lutar pelos direitos dos colegas, por intermédio de seus subordinados. Sobre esse desgaste enfrentado, a vítima comentou que:

Então, brigava muito, sabe? Aquilo que não... Achava que não tava certo... É... E isso eu comecei a sentir psicologicamente, então, um dia eu cheguei, eu afastei, cheguei no psicólogo da empresa, da *empresa II*, e falei: "olha, eu tô passando por isso, isso e isso, eu já emagreci, isso tá interferindo no meu casamento, na minha vida particular, que eu chegava em casa... eu nunca levei serviço pra casa e nem problema de casa pro trabalho, eu sempre falei, a gente tem que separar isso, só que o trabalho começou a interferir na minha casa" (CARMELA).

O impacto do clima hostil no ambiente de trabalho prejudicou também seu desempenho nos estudos. Um professor, notando tal decréscimo, e também uma perda excessiva de peso de sua aluna (que era uma das duas únicas mulheres em toda a turma), indicou que ela reagisse. “Então, eu busquei Belo Horizonte, eu denunciei o que tava acontecendo no 0800 da empresa, da EMPRESA II. Veio uma psicóloga com intuito de dar um treinamento [...]”(CARMELA). O resultado da “mediação” foi um afastamento por dez dias da funcionária. No entanto, no retorno, ela teve o horário de trabalho alterado, devendo chegar à empresa às cinco horas da manhã, o que significou acordar às quatro horas, o que era difícil para quem chegava a casa às vinte e três horas.

A problemática foi agravando-se com o sequenciar de perseguições com o intuito de levar a vítima a pedir demissão. Contudo, Carmela, apesar de reagir aos desmandos sofridos por seus subordinados, “endurecia”, o que significa dizer que ela queria provar que “daria conta”. O nome Carmela em hebraico significa “jardim” e alude à tentativa da vítima em sempre querer renascer, sair do fundo do poço, mesmo sendo tolhida e violentada em seus direitos de dignidade.

Esse “endurecer” (que corresponde à **reação da vítima** em tentar suportar) resultou em problemas graves de saúde. Na exordial de seu processo, há registro dessa condição: nove atestados e seis relatórios médicos que remetem a um quadro de lombalgia crônica e cervicália tensional e postural, sendo indicado a ela evitar posição prolongada em ortostatismo (posição vertical) (AUTOS). Esse quadro foi comprovado por médico-perito (AUTOS) e cabe reforçar que mais de uma perícia foi apresentada. Além disso, consta como anexo na exordial parecer psicológico, evidenciando a presença de Episódio Depressivo Moderado. O parecerista indica que tal quadro permanece agravado devido à falta de recurso financeiro para tratamento adequado por parte da vítima (AUTOS).

Tais **consequências** para a vítima ainda lhe tiraram a possibilidade de dançar balé, uma paixão pessoal que, para Carmela, representava uma “válvula de escape”. Em seus comentários, a entrevistada cita que sua filha é bailarina, tendo herdado sua paixão; entretanto, em função de seus problemas físicos, o médico proibiu a realização de exercícios de maior esforço, permitindo apenas Pilates.

Sanches, Mota e Costa (2011) expõem que as vítimas de assédio moral sofrem com um desequilíbrio nas suas relações sociais, pois a dor atrelada à alma acompanha o indivíduo em qualquer grupo social ao qual esteja vinculado. Por isso Freitas (2007a, p. 5) reforça “[...] acreditamos que as consequências nefastas do assédio moral no ambiente de trabalho são ainda mais amplas, mais graves e mais complexas”.

A trajetória de perseguição por parte de Caim e do inspetor da empresa IX continuou. Em um dia supostamente típico de trabalho, em maio de 2005, Carmela é surpreendida com a notícia de que o cargo de vigilante diurno havia sido extinto; todavia, Caim é transferido para o turno da noite e continua na função. A ex-líder passa para um posto fixo de trabalho como vigilante. Tal acontecimento levou seus ex-subordinados a lembrarem o alerta feito: “eu te falei que eles iam puxar seu tapete”.

A partir desse período, com sérios problemas físicos, Carmela lembra as orientações médicas recebidas e não seguidas pela empresa, quanto à realocação de função. A entrevistada explica que continuou “brigando” por seus colegas. Ela conta que as duas únicas colegas

mulheres também sofreram algum tipo de assédio, o que desencadeou revolta por parte dela. Uma dessas colegas sofria assédio sexual por parte do inspetor da indústria XI, e a outra, por ser homossexual, foi transferida para uma portaria imprópria para mulheres, onde nenhuma mulher tivesse lá trabalhado, sob a alegação de que a funcionária não era mulher mesmo. Carmela lembra que o inspetor da indústria XI havia prometido eliminar todas as mulheres dessa área da empresa.

A tortura direcionada à vítima desse caso ainda prolongou-se. A vigilante foi transferida para outra portaria, sob a justificativa do gerente que dizia confiar em seu trabalho. Entretanto, a subordinada refletiu a esse respeito: “tô sendo enganada e não tô sabendo” (CARMELA). Em uma ocasião, no trabalho, o porteiro faltou e havia uma ordem do líder da noite, Caim, de abrir e fechar os portões para cada veículo. Esse não era o procedimento padrão, uma vez que os portões de seis metros de comprimento e com mais de cem quilos ficavam sempre, um aberto e um fechado, a fim de facilitar o fluxo e a agilidade na fiscalização. No final do dia, a mão inchada de Carmela foi a prova de que o serviço foi feito.

Não satisfeitos com as agressões já promovidas, Caim e o inspetor da indústria XI, segundo Carmela, traçaram outro plano. A ex-funcionária foi transferida para uma portaria isolada da cidade (de outra organização e não mais da indústria XI). A notícia veio por telefone, dada por Caim, o que surpreendeu a vítima. Ela entrou em contato com seu gerente a fim de averiguar os fatos, que foram confirmados. De acordo com ele, a indústria XI não a queria mais na unidade anterior. Como para a entrevistada ordem significava ordem, ela se deslocou até o novo posto de trabalho, em que laborou por, aproximadamente, cinco meses, já em 2006.

Além de o posto de trabalho ser isolado, a estrutura do local era precária, como descreve Carmela, a seguir. Ela também expõe seus sentimentos a respeito da transferência e explica o desenrolar do seu vínculo trabalhista na empresa.

[...] o banheiro não dava descarga, não tinha lugar pra você esquentar a marmitta, não tinha rádio nem telefone. Então, assim, **eu fui isolada** no meio do mato. [...] com tijolo, a gente acendia um fogo e colocava, ficava tudo cheio de fumaça, às vezes a comida ficava com gosto de fumaça, sabe? E eu brincava "vamos lá boia fria", mas eu sempre achei se Deus acha que eu tinha que passar por isso, sabe? Talvez eu tivesse sido orgulhosa de alguma forma em algum momento, mas você sentar num banco de faculdade e passar o seu dia... 12 horas do seu dia como boia fria, não desmerecendo a profissão da pessoa, sabe? Mas se a pessoa faz aquele trabalho é porque ela não tem uma instrução, entendeu? **Eu estudei e foi pra crescer, foi pra melhorar. É humilhante, sabe? Você se sente assim, no fundo do poço, porque eu cheguei aí...** no fundo do poço, psicologicamente, eu cheguei a

apontar uma arma no espelho uma vez, sabe? Pra mim mesma e falava: "quem é você?" só que naquele espelho que eu vi a minha vida inteira passar, eu falei: "não, não vale a pena", sabe? Aí eu ouvi de uma pessoa, uma pessoa muito idosa, que a gente pode ir no fundo do poço quantas vezes a gente... for preciso, você só não pode gostar de lá e se você não gostar, você vai sair, você vai lutar pra sair e a gente vai várias vezes na vida da gente, viver os altos e baixos, você vai lá embaixo, mas se você não gostar, você reage! Se você não acomodar com aquilo ali, se você não aceitar aquela situação, então, eu fiquei em Alfenas (*cidade de Minas Gerais*) até... Eles perderem esse posto, resolveram que vendeu, sabe? O prédio foi vendido, e não ia ter mais vigilância, eu fiquei umas duas semanas em casa, sem local de trabalho... Aí eles te deixam sabe? Para cobrir férias, esse tipo de coisa, como folguista, digamos assim, à toa! Aí me levaram pro escritório, eu trabalhei um mês no escritório, e até gostei... (CARMELA, destaques nossos).

Esse “breve alívio” (que também pode representar mais uma tática do agressor para afligir psicologicamente a vítima) de um mês vivido pela entrevistada não perdurou. O gerente deu um aviso prévio para Carmela, mas orienta que tentaria remanejá-la, pois no escritório não seria possível que ficasse. Ele, então, liga para a supervisora geral da indústria XI (organização que contratava os serviços da empresa II). Fica surpreso ao ouvir que ela não tinha nada contra o trabalho de Carmela (isso porque o “motivo” de sua transferência anterior tinha ocorrido sob a alegação de que a indústria XI não a queria mais como vigilante), e, por esse motivo, poderia voltar a prestar serviço para a empresa.

Carmela voltou a trabalhar no mesmo local em que o inspetor da indústria XI laborava. Entretanto, o gerente da empresa II havia solicitado que ele não fosse à portaria importunar a vigilante; mas, frequentemente, essa solicitação não era cumprida, como expressou a entrevistada em seus relatos.

Diante de diversos problemas, a indústria XI renovou contrato com a empresa II, mas reduziu uma gama de serviços, em virtude de o sindicato da categoria dos vigilantes ter recebido diversas denúncias de abuso de poder, inclusive, de Carmela, e publicações em jornais ligados ao sindicato foram efetivadas. Dessa maneira, a entrevistada foi demitida em outubro de 2006.

Vale observar que o caso de Carmela segue o padrão de um curso típico do psicoterror, conforma expõem Leymann (1996b), e a não mediação na terceira fase, implicou no prosseguimento da violência culminando em sua exclusão do mercado do trabalho. Hirigoyen (2010a) alerta que a tendência das organizações é culpar a vítima sem investigações mais profundas, assim, as análises tendem a se basear mais em características pessoais e não nos fatores ambientais. Além disso, a vítima deste terceiro caso sai da empresa

(quarta **fase**) com sérios danos psicológicos e físicos, em virtude especialmente dos danos físicos, a entrevistada menciona que tentou se aposentar pelo Instituto Nacional do Seguro Social - INSS, mas não foi possível.

Ao longo da violência sofrida, com ênfase, em seu período mais crítico, após o ingresso do inspetor agressor da indústria XI, Carmela buscou reunir provas, tirando fotos dos postos de trabalho, porque imaginou que o problema não acabaria bem. Nessa junção de documentos, a entrevistada agregou um boletim de ocorrência de uma ameaça de morte sofrida, após ordenar que se chamasse a polícia para verificar uma moto parada há dois dias, em frente a uma das portarias da indústria XI. O condutor da moto, que, por sinal, era roubada, ameaçou-a e ela não recebeu nenhum tipo de assistência por parte da empresa, laborando sob pressão, no dia seguinte, devido ao temor.

O intuito de Carmela, ao acessar a justiça, foi criticar o valor da contribuição social depositada em seu nome. Isso porque houve um erro por parte da empresa II, que não realizou os pagamentos devidos. Mas, ao expor o seu caso ao advogado, a temática do assédio moral foi esclarecida à Carmela que, de fato, percebeu-se como vítima, nominalmente.

Ao receber a indenização, a entrevistada afirma que nenhum montante paga os problemas familiares vivenciados, inclusive, problemas familiares que causou. De acordo com Carmela, a sua filha mais velha, que acompanhou seu drama na adolescência, não admite que sua neta ganhe brinquedos como fogão e jogo de panelinhas. A restrição não inclui bonecas, mas, sim, brinquedos que denotem atividades relacionadas aos cuidados da casa.

Em relação a essa preocupação da filha de Carmela, Farah (2004, p. 56 e 57) apresenta que um dos desafios acerca das políticas públicas no contexto nacional, com base na categoria de gênero, refere-se à “garantia de acesso à educação”. Para isso é preciso que haja “[...] reformulação de livros didáticos e de conteúdos programáticos, de forma a eliminar referência discriminatória à mulher e propiciar o aumento da consciência acerca dos direitos das mulheres”. Desse modo, uma maior reflexão nessa direção é importante. Ademais, vale lembrar que é fundamental compreender o contexto em que ocorrem as relações sociais. Nesse propósito, elementos como a cultura, geração, classe e ocupação se tornam relevantes no estudo de gênero para a estruturação de programas que, de fato, mostrem uma real incorporação à perspectiva de gênero (FARAH, 2004; MATOS, 2006).

Sobre a discussão embasada em gênero, nota-se a questão dos múltiplos papéis exercidos pela mulher na sociedade contemporânea ocidental; entretanto, as atividades domésticas parecem permear no campo da invisibilidade. Dessa forma, esse ciclo de papéis e jornadas, atrelado à necessidade de a mulher ter que provar e comprovar suas competências

no ambiente de trabalho, desencadeia problemas de saúde, tanto de ordem física como mental (MATTOS, 2009). E, quando ocorre a perda do emprego, a autonomia como ser humano, outrora conquistada, pode se perder, passando a existir potencialmente conflitos entre os casais. A respeito dessa reflexão, Carmela elucida sua experiência:

Olha, a experiência é a pior, sabe? Que você imagina passar... mesmo porque nós mulheres sofremos com isso, mas não existe homem capaz de fazer múltiplas funções como a mulher faz! Um homem não faz comida e varre uma casa ao mesmo tempo, digamos assim, a gente faz, pensa no seu trabalho, programa, olha o filho e tudo ao mesmo tempo! E a gente consegue fazer todas elas! Um homem não é capaz, **mas nós somos discriminadas por isso**, e nós temos culpa nisso, sabe? Por não reagir e por deixar isso acontecer e acreditar que somos inferiores, porque eu conheço mulheres que acha que nasceu pra casar e ficar dentro de casa cuidando de marido. Não que isso seja errado! Eu gosto! Eu cuido do meu marido! Se eu não cuidar, outra vai aparecer pra cuidar, certo? **Mas eu também sempre quis ter uma profissão!** Eu comecei a trabalhar com doze anos porque eu perdi meu pai com sete, então, eu comecei a trabalhar com doze. Eu sempre fui independente, desde os meus 12 anos, **e quando eu parei de trabalhar, a pior coisa pra mim foi depender do meu marido**, porque eu falei pra ele: "se eu precisar falar pra você que eu preciso comprar isso, isso e isso," sabe? Eu tive problema quanto a isso, chegou num ponto que ele chegou a brigar comigo: "olha, não tem como!" (CARMELA, destaques nossos).

Carmela ainda comentou o seu sentimento em relação à demissão, bem como sobre a representação da indenização de sua causa pleiteada na justiça:

[...] **frustração quanto a uma visão futura profissional**, nada, nada! Um milhão **não paga!** **Mas a única forma que você tem de castigar, digamos assim, uma empresa, é mexer no bolso dela.** O valor é baixo, mas eu tenho que aceitar o que a Justiça determinar, mesmo porque nada que eles me derem vai pagar, não paga! Pra mim não paga, dinheiro não paga, porque eu não tenho valor, eu não estou à venda, sabe? A minha dignidade não está à venda, a minha saúde não está à venda, jamais vai estar! (CARMELA, destaques nossos).

O desabafo da entrevistada não contém **alternativas de mediação** por parte da empresa. O contrário, porém, foi apresentado no caso de Berenice, principalmente. No depoimento destacado acima, a vítima mostra uma desesperança em relação às práticas de intervenção da empresa, até porque, em sua experiência, as “intervenções” realizadas apenas contribuíram para alargar o problema. Contudo, esse “mexer no bolso” da empresa não ocorre apenas em função da exteriorização da indenização paga, tendo em vista que os malefícios decorrentes do processo do assédio promovem custos outros, difíceis de serem revertidos, como: maior absenteísmo, maior *turnover*, queda na produtividade, queda no

comprometimento organizacional, piora no ambiente de trabalho e da imagem, perda de clientes, entre outros (BRADASCHIA, 2007; HIRIGOYEN, 2010a).

Na categoria **causas** do assédio moral, o discurso de Carmela ancorou-se nas raízes sociais, ou seja, dentre todas as entrevistadas, ela foi a única que, de maneira explícita, apontou essa crítica. Isso se esbarra, como será evidenciado a seguir, no próprio cargo assumido:

De certa forma, acho que na sociedade em si, exatamente, por minha área ser um pouco machista, mais masculina, machista e dela vem uma área militar, né? Que hoje, até nós temos muitas mulheres nessa área militar, então, ela vem da sociedade, **mas eu acho que, em pleno século XXI, isso é inconcebível, sabe?** De acontecer e comigo aconteceu eu acho que por competição, das pessoas que estavam comigo, de serem exatamente isso, **de achar, como eu ouvi o termo, que mulher é para pilotar fogão. Eles jamais aceitaram que eu cresci nos meus estudos, que eu não parei mesmo depois de ter 20 anos fora da escola, que eu voltei pra faculdade [...]** e eu acho que isso é uma sequela, um trauma talvez... ela (a filha) viu isso na adolescência, viu o que eu passei, viu a pressão que eu sofria **por achar que a mulher não tinha que tá no mercado de trabalho e muito menos nessa área, sabe?** Que é uma área que hoje melhorou muito, não é mais tão masculina. [...] **Mas eles acharam por bem que eu como mulher era o problema e me tiraram fora**, o que não adiantou, porque continuou [...] (CARMELA, destaques nossos).

Carmela direciona a problemática sofrida para a análise do contexto sociocultural. Essa abordagem também é enfatizada por Hirigoyen (2010a). A autora afirma que, de fato, as diferenças socioculturais influenciam os índices de ocorrência do assédio moral no trabalho. A pesquisadora ainda explica que “nos países latinos ainda reina uma atmosfera machista” e “[...] muitos homens consideram que cada mulher que trabalha é culpada por um desempregado entre os homens” (HIRIGOYEN, 2010a, p. 99).

De maneira mais específica, a vítima não cita causas atreladas à organização, como fizeram Acsa e Berenice, ao se referirem à falta de treinamento adequado na preparação da gerência, ou mesmo falhas na comunicação.

Em suma, as três narrativas descritas mostram mulheres maduras em relação à idade, casadas e com filhos, que não foram valorizadas dentro das organizações e, mais do que isso, foram humilhadas e sentiram-se decepcionadas com o curso de suas carreiras em virtude da sua expulsão injusta do mercado de trabalho, levando-as a não atuarem mais em suas profissões. A primeira, porque se aposentou e acredita ser difícil encontrar outra colocação em

sua idade; a segunda, por “opção”, pois ainda tem receios de sofrer a violência do assédio novamente, e a terceira, por problemas físicos, decorrentes do trabalho anterior.

Os próximos casos (quarto e quinto) registram narrativas de mulheres mães-solteiras, chefes de família, que sofreram assédio moral por parte de superior de nível hierárquico do sexo masculino. Esses agressores pareciam atuar como “senhores”, alicerçados em uma cultura em que a dominação, a submissão e a imposição de uma condição de inferioridade são práticas vívidas nas relações sociais (BARRETO, 2006).

5.2.1.4 Quarto: o caso de Diná

Diná nasceu na região centro-oeste de Minas Gerais, no município de Arcos, em 1966, fez curso superior completo, é divorciada e mãe de uma filha. Trabalhou na instituição financeira V, no período de 11/05/2006 a 08/09/2008. Como bancária, era comissionada e atuava na análise de financiamento de veículos. Dessa maneira, a parte variável de seu salário dependia do desempenho relacionado ao tipo da carteira de clientes.

No início de suas atividades na empresa V, o gerente de Diná não monitorava as atividades da cidade de Uberlândia – local de trabalho da entrevistada, mas, sim, de Belo Horizonte. No entanto, após alguns meses de trabalho, o gerente **agressor**, denominado neste estudo como Demétrio, se mudou para Uberlândia. Apesar de “meio estourado”, como aponta a citação da vítima, havia um “bom relacionamento” entre o superior e a subordinada (DINÁ).

O **marco** para o assédio moral fluir ocorreu em uma ocasião em que Diná foi verificar, com o gerente, informações a respeito de um cliente e, nessa ocasião, Demétrio dirigiu-se à entrevistada aos gritos, na frente de outras pessoas. A vítima pediu que ele não gritasse, e tal resposta pareceu ao agressor uma afronta, como se Diná o estivesse desafiando, já que ela não aceitou sua conduta. Diná afirma que ouviu, por parte de colegas, o gerente comentar, durante um *happy hour*, que a funcionária “ia ver”, ou seja, ele não admitiu o confronto entre a funcionária e seu senhorio.

A partir do marco referenciado, que passa a representar a segunda **fase** do psicoterror, ou seja, o assédio moral propriamente dito, a entrevistada explica que o agressor, utilizando **táticas** sutis ao longo do tempo, passou a persegui-la durante um período de, aproximadamente, um ano e meio (**duração**). Entre as táticas, é possível citar: tirar clientes de alto padrão da vítima, com o propósito de justificar a demissão, deixando a funcionária com a produtividade baixa; não atender às solicitações da funcionária referentes a resoluções para clientes; conversar aos gritos, ridicularizando a vítima; humilhar a vítima sem se preocupar com “meias palavras”, por *e-mail*, com cópia para todos na empresa; e exaltar uns e

desmerecer outros, de maneira pejorativa, durante reuniões, em virtude de metas, fazendo ameaças.

A sutileza das táticas trazia mais angústia à vítima, que questionava suas competências, como expresso nos trechos: “[...] quando você tá lá nessa situação, até você tem dúvidas se você é ou não competente, porque você acaba acreditando que você não é” e chega a pensar: “[...] será que tá certo, será que... sabe, será que não sou eu mesmo, será que eu tô ruim, eu que sou ruim de serviço mesmo? Sabe, você acaba pensando [...]” (DINÁ). A perversidade, quanto mais velada, parece ter impactos negativos exponenciais, objetivando que a vítima, de fato, acredite que representa uma nulidade (HIRIGOYEN, 2010a).

Diná, ao longo da entrevista, chorou copiosamente, sendo necessário realizar pequenas pausas para que a vítima pudesse sequenciar as explicações. Os trechos em que suas emoções foram mais notórias relacionam-se à questão da queda de sua produtividade, que foi racionalmente esquematizada pelo agressor. Nesse sentido, nota-se a dor relacionada à imagem falsa produzida pelo processo do assédio moral. É como se a vítima estivesse nadando, com ondas “suaves”, que não apavoram por sinais externos, mas refletem-se internamente ao longo do tempo cansando-a. Não é um típico *tsunami* oficial, mas sim, de proporções amplas e graves, tecidas pelas relações sociais.

Outra subcategoria tratada pela entrevistada refere-se à reação ao assédio. Mas, antes, Diná explica sua percepção a respeito da violência moral:

[...] é muito confuso, é tudo muito confuso, entendeu? É... É tudo muito confuso, porque você tá no meio de um monte de emboiação... Então, assim, é muita, é muita coisa, é muito ruim, né. Então, assim, eu sabia que ele tava... Talvez não com tanta clareza, mas eu não achava normal o que ele tava fazendo comigo, entendeu, talvez não usasse a palavra, mesmo, assédio moral, mas eu sabia que ele tava me prejudicando, isso eu tinha certeza, ué, porque... Como é que pode, né? (DINÁ).

A partir do entendimento ilustrado acima, que denota a intenção do agressor em demolir psicologicamente a vítima e, com isso, prejudicar seu trabalho (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008), Diná, que sofreu agressões durante, aproximadamente, um ano e meio, buscou, após já estar sentindo diversos problemas como depressão, comunicar por meio da ouvidoria da empresa sua situação (**reação da vítima**), porém nenhum retorno foi dado. Ao sair de férias, a vítima ficou sabendo, por intermédio de colegas, que o gerente iria demiti-la. Por acreditar que tal decisão seria uma injustiça, a entrevistada contatou o gerente geral da instituição financeira por *e-mail*. Como resposta, um gerente de Belo Horizonte veio a

Uberlândia para conversar com Diná, não com o propósito de investigar em profundidade o problema, como indica Duffy (2009), mas, apenas, desconfiando da ocorrência do assédio. Promoveu, então, a demissão da vítima e, até mesmo, “tranquilizou-a”, no sentido de que a indicaria para outras empresas, na tentativa, segundo a entrevistada, de comprá-la e evitar um processo judicial.

A vítima explica que acessou a Justiça do Trabalho porque queria ser ouvida. Recebeu conselhos de colegas, assim como Berenice (segundo caso relatado), para não realizar tal ação, com alegações que seria muito difícil provar e poderia ser uma mancha em sua carreira. Todavia, Diná seguiu em frente nessa decisão, pois tinha convicção daquilo que tinha sofrido, como se lê em seu depoimento: “gente, mas eu vivi (choro)”, e, por esse motivo, queria reconhecimento em relação à violência sofrida, como expressa na fala: “[...] aconteceu aquilo, então, eu não tô louca entendeu?”. Além disso, Diná, assim como Berenice, parecia querer “dar uma lição” no agressor, fazendo-o refletir sobre as consequências que imputou em sua vida, marcando-a. E, também, elas expressaram-se dizendo que não gostariam que outros passassem pela mesma situação, muito embora, apesar desse desejo, soubessem que a realidade não é essa, mas, acessando a justiça, dariam sua contribuição para denunciar a violência moral no trabalho. Como expressa Freitas (2001), de fato, o assédio em si não é algo novo, contudo, a sua discussão e denúncia têm sido mais recorrentes.

Visto dessa maneira, entende-se que o prolongar do assédio moral, a partir da não mediação, escamoteia as possibilidades de tratar o processo dentro da empresa. O agressor, reinando sem nenhum abalo, recebe um atestado de permissão e validação de atos não negativos, mas, sim, eficazes (SALIN, 2003a), excluindo os “improdutivos” (Diná), os que se “diferenciaram muito do grupo” (Carmela) e os que “não têm perfil” (Acsa). A produção dessa máscara parece tornar-se cada vez mais espessa, avessa a um entendimento real do ambiente de trabalho, dilacerando oportunidades usurpadas, implicando que “a patologia individual daqueles que humilham **é alimentada, construída e fortalecida cotidianamente pela instituição que o produz**” (BARRETO, 2005, p. 181 apud BRADASCHIA, 2007, p.158, destaques nossos).

Diná não aborda, de maneira abrangente, as **multicausas** do assédio, mas direciona-as a dois pontos contidos nas atribuições da empresa. A primeira referência diz respeito à rigidez da estrutura hierárquica, que dificulta a comunicação. Essa mesma questão também foi destacada por Acsa e Berenice. A entrevistada menciona: “[...] como é que você passa por cima do seu gerente pra falar com o superior dele? É complicado!” (DINÁ). A fim de minimizar tal dificuldade, a vítima explica que as grandes empresas, principalmente,

deveriam não apenas disponibilizar um canal de denúncia, mas, sim, estruturá-lo de forma que o funcionário encurralado pelo agressor pudesse não ser penalizado. Isso porque a vítima necessita de segurança para romper a mordida do silêncio. De acordo com a entrevistada, muitos não usam o canal por medo de terceiros ficarem sabendo, por receio da situação não ser investigada, e, por fim, de serem demitidos. A respeito do receio do problema não ser investigado Xavier et al. (2008) mostram que algumas vítimas optam por não denunciar o assédio justamente por não acreditarem na ação providencial da organização e das que relatam o ocorrido para um superior mais da metade informam insatisfação quanto à maneira como a questão foi tratada. A segunda menção que também contribui para explicar a ocorrência do assédio pauta-se, conforme Diná, na falta de treinamento. Tal investimento seria necessário, na ótica da vítima, pois o gestor precisa lidar com pessoas, sendo essa uma tarefa difícil por natureza.

Em virtude da falta de investigação a respeito do clima no ambiente de trabalho, Diná explica que sua vida foi prejudicada em vários sentidos (**consequências**). Ela sentiu-se frustrada, pois tinha vontade de crescer na empresa, acordava com disposição para ir trabalhar e era “literalmente apaixonada pela empresa [...]” (DINÁ). Todavia, a exposição ao ambiente tóxico em sua labuta diária levou-a a ter sérios problemas psicológicos e de saúde, passando a fazer uso de medicamentos controlados e, ainda, desenvolver dificuldades para dormir. Em seu ambiente familiar e com os amigos, isolou-se, tentando não deixar transparecer, principalmente, para a filha, os problemas vivenciados. Em um trecho, a entrevistada comenta: “eu fiquei trancada dentro de casa, muito tempo, sem sair, sem namorar, sem... sem nada. Eu me fechei” (DINÁ).

A entrevistada sofreu muito por sentir-se incompetente, sem justificativa plausível, o que lhe diminuiu a autoestima. Devido às mudanças na carteira de clientes, suas comissões, ao longo dos meses, foram se reduzindo, o que fez com que Diná acumulasse dívidas e, por fim, apresentasse restrições junto ao Serviço de Proteção ao Crédito – SPC. Ela ressalta que as consequências do assédio refletem-se por muito tempo. Aponta, por exemplo, para a dificuldade em relação à conquista de um novo emprego em uma grande empresa, com a idade de quarenta e cinco anos. Além disso, como Acsa, também foi prejudicada em relação ao prazo para se aposentar, implicando na necessidade de realizar contribuições junto à Previdência Social por mais anos.

Diná, assim como Berenice, ficou traumatizada com o simples pensamento de voltar para o mesmo segmento que trabalhava e, por ser mãe e solteira, e precisando trabalhar para o sustento da filha, buscou serviços autônomos. Ainda explica que, nos dois anos seguintes

(2009 e 2010), após ser demitida, ficou “totalmente perdida”. Somente nos últimos anos (2011 e 2012), tem se recuperado, embora tenha notado que, apesar de já ter feito suspensão da medicação dos remédios de depressão, falar sobre o assunto ainda a afeta muito – isso comprovado pelo choro, em diversos momentos da entrevista -, por isso, continua fazendo terapia com psicólogo.

Nos autos de seu processo, a reclamação na exordial ressalta a conduta abusiva do superior hierárquico que discriminava e humilhava a vítima com vistas ao alcance de metas. A testemunha da reclamante confirmou as alegações feitas na inicial, e provas físicas foram anexadas ao processo (cópias de correspondência eletrônica). Um exemplo a respeito do conteúdo do *e-mail* é elucidado no trecho a seguir: “Estamos passando por um processo de reformulação na nossa empresa e somos medidos por números, podem ter certeza EU NÃO GOSTARIA DE PERDER MEU EMPREGO, e acho que nenhum de vocês também” (AUTOS). Tal colocação evoca o medo como peça central, porém oculto entre as relações humanas, ademais, reforça a ideia de consagração, ou seja, uma busca pessoal por interesses a qualquer custo. Em outras palavras, um alguém se torna violento e ataca antes de ser atacado (FREITAS, 2001; HIRIGOYEN, 2010a). É, portanto, sob o escudo do medo que o olhar frente ao Outro se escurece, e é o “imperativo de gozo” que mascara uma investigação mais profunda (AZEVEDO, 2009). Isso porque os sinais externos da violência moral são escassos, e o dilacerar interno não é cena de guerra, por isso as táticas mais agressivas parecem ser as sutis. A justificativa da reclamada para a “guerra justa” (FREITAS, 2007c), para uma “violência institucionalizada” (MEREU, 2000), esbarra-se na citação da noção genérica de vida moderna, eximindo a organização do trabalho de qualquer responsabilidade, como se lê no parágrafo seguinte:

Em verdade, qualquer trabalho exige responsabilidade, atenção e dedicação e no mundo atual e globalizado, em que a concorrência é muito maior do que no passado, o estresse e as cobranças, realmente são um pouco maiores, mas não significa dizer que são em decorrência do trabalho, mas de uma vida moderna, agitada, corrida, em que a maioria da população come fora de casa (AUTOS, grifo nosso).

A prática da utilização de termos genéricos parece ligar-se a uma forma de manipulação, como explica Salles (1986, p. 65), como no uso do termo povo apresentado pela proposta dos republicanos, ao indicarem que, na monarquia, a possibilidade de o povo se instituir seria negada. Apenas a república seria capaz de recuperar para o povo “o seu lugar e

função no organismo social”, sob os limites e atribuições, portanto, da minoria detentora do poder.

Assim como a empresa não consegue equacionar com precisão os números referentes às consequências do assédio moral, voltam-se aos números do alcance das metas, aos índices dos retornos potenciais, às métricas para a otimização na produção. Contudo, todo planejamento é uma previsão de futuro que sofre diversas influências, e, por definição, não é um valor pontual, mas estatisticamente medido, considerando os cenários e desvios possíveis. Desse modo, cabe considerar a complexidade das relações humanas e não omiti-la, mas sim dar espaço a análises contínuas nesse sentido que, potencialmente, impactam nos resultados organizacionais no que diz respeito aos objetivos pretendidos (SALIN, 2003b; BRADASCHIA, 2007).

O próximo caso a ser exposto (quinto), assim como o de Diná, já discorrido, emerge no substrato cultural social, em que o agressor, de nível hierárquico superior (assédio, portanto, na **direção descendente**) e do sexo masculino, não aceita ser confrontado. Como fator agravante, a vítima por depender financeiramente do emprego, pensa que é sua responsabilidade tolerar o sofrimento (RODRIGUES, 2009), e o agressor notando a insegurança financeira da vítima é ainda mais estimulado em sequenciar os ataques, pois pensa que terá mais domínio sobre o alvo (MARTININGO FILHO; SIQUEIRA, 2008).

5.2.1.5 Quinto: o caso de Efrata

Efrata é uberlandense e nasceu em 1983. Na época em que trabalhou na empresa VII, como cobradora, já tinha uma filha de, aproximadamente, quatro anos. A vítima possui escolaridade de nível superior (Ciências Biológicas) e é mãe solteira. Por precisar sustentar sua família, a insegurança financeira a levou a suportar um clima hostil de trabalho durante cerca de dez meses (**duração**), período em que laborou na empresa citada.

Uma das testemunhas da reclamante afirmou em juízo que o gerente ameaçava em reuniões os cobradores que não cumpriam as metas, com tom de voz alto e áspero, dizendo que “antes de ele perder o emprego dele, ele dispensaria todos os empregados, um a um” (AUTOS). De acordo com a entrevistada, logo nos primeiros dias de trabalho na empresa VII, ela já notou o clima hostil com que Emaré, seu gerente, tratava os funcionários, sempre aos gritos.

A vítima ressalta que a filial era localizada em uma sala alugada, pequena, em que mais ou menos trinta cobradoras trabalhavam e, por isso, o trabalho era observado de perto.

Ela também relata que o espaço físico era impróprio e, como os aparelhos de ar condicionado estavam com defeito, o calor lhe causava muito desconforto, fazendo-a sentir-se mal.

Nos três primeiros meses de trabalho, sofreu assédio sexual por parte de Emaré, que fazia insinuações e convites indesejáveis e obscenos, chegando ao ponto de enviar vários bilhetes de próprio punho com conteúdos dessa natureza (arrolados como prova nos autos). O gerente namorava uma das funcionárias, que chegou a procurar o telefone do namorado da vítima para contar a versão do namorado (o gerente), de que Efrata queria ter um caso com Emaré. Devido a diversos transtornos, e, inclusive, à invasão de sua vida privada, a entrevistada contactou os proprietários da empresa, na filial em Belo Horizonte, por telefone, para denunciar o que estava vivenciando (**reação**).

Um dos donos deslocou-se até a filial e conversou com o gerente, informando à funcionária que, se a situação não melhorasse, ela poderia entrar em contato novamente. Contudo, Emaré continuou a perseguição, e, além do assédio sexual contínuo, por intermédio de olhares desrespeitadores, convites indecentes, perseguição nos intervalos de trabalho da vítima (como por exemplo: horário de almoço) com o intuito de ficar sozinho com ela no elevador, o gerente passou a assediá-la também moralmente, com as seguintes **táticas**: alteração em sua carteira de clientes com o propósito de dificultar seu trabalho, culminando em uma remuneração menor, em virtude de menores comissões (essas alterações ocorreram, por exemplo, quando a vítima voltava de um afastamento médico solicitado mediante atestado); humilhação em reuniões àqueles que apresentavam menor desempenho; cobrança e vigilância excessiva, mudando, inclusive, a mesa da funcionária de lugar, para posicioná-la em frente a sua sala; e ameaça de demissão com tom irônico, diminuindo a vítima e sugerindo que ela estaria indo ao trabalho a passeio.

Além do **assédio descendente (direção)** sofrido, Efrata também passou a ser vítima da namorada do agressor e de suas colegas (**assédio na direção horizontal**). Isso porque foram espalhados boatos a respeito da entrevistada com o intuito de desmerecê-la, ficando ela, portanto, refém da convivência diária com pessoas que desconfiavam de sua idoneidade. Olhares críticos e isolamento também foram atos negativos dirigidos à Efrata, que passou a ter diversos problemas (**consequências**), como pode ser evidenciado no seu depoimento: “Eu ia lá só pra trabalhar e voltava, porque o ambiente era terrível, eu entrava de cabeça baixa e saía de cabeça baixa, para não dar conversa, pra não dar nada. Foi uma época que [...] me debilitou muito a minha saúde [...]” (EFRATA).

Em virtude da falta de apoio por parte da diretoria da empresa, e como o gerente na filial ocupava o cargo máximo, Efrata viu-se encurralada. Mas, novamente, procurou os

proprietários gestores na matriz (**reação**), por telefone, a fim de explicar que o problema só tinha se agravado. Recebeu como resposta que não poderiam mais ajudar, pois já haviam tomado as providências na parte que lhes cabia. A partir dessa resposta, e indignada por perceber a anormalidade da problemática vivenciada, embora sem saber nomear a violência sofrida, procurou um advogado para esclarecer a respeito de seus direitos. Também reuniu evidências, guardando os bilhetes recebidos e gravando algumas reuniões realizadas sob a direção de Emaré, em que ele pronunciava frases do tipo: “não vou aliviar ninguém [...] vai tomar esporro... eu falo as coisas na hora, não chamo na sala não” (AUTOS).

Diante de tal agravo, torna-se surpreendente a total falta de tomada de decisão dos gestores proprietários contra o assédio no ambiente de trabalho. A filial parece ter sido deixada à deriva, comandada por um gerente que deseja ser senhor absoluto; assim, o processo parece uma cena de assédios múltiplos devido ao reforço: é como se Efrata estivesse se afogando, sendo puxada para baixo, e sua reação ao denunciar fez com que emergissem ainda mais dissabores, sem chance de escape. Ou seja, a mediação da empresa para evitar a quarta **fase**, apresentada por Leymann (1996b) não ocorreu.

Nenhuma ação foi empreendida por parte dos proprietários, a fim de investigar a situação. O gerente estava, de fato, no controle, respaldado pela diretoria, o que também ocorreu nos casos já ilustrados, especialmente, nos de Acsa, Berenice e Diná, em que o assédio descendente também mostrou como a filial parece ser de um dono absolutista, em vez de adotar procedimentos profissionais, pelo menos aqueles mais esperados de grandes empresas que, inclusive, são de capital aberto.

A linguagem de Emaré chega a causar espanto para o cargo ocupado, mostrando total falta de preparação para lidar com pessoas no ambiente de trabalho. A própria linguagem e agressividade podem ser até mesmo questões valorizadas na cultura nacional como masculinas e como identificação de alguém de pulso e forte; no entanto, o abuso de poder é notório, e é um engano associar tais questões com capacidade de comunicação eficiente, pois, ao contrário, denota despreparo profissional e, inclusive, problemas ligados à educação familiar. Nesse sentido, vale retomar a colocação de Leymann (1996) ao afirmar que o assédio moral é um fenômeno antigo e presente em diversas culturas; no entanto, passou a ser estudado, sistematicamente, somente a partir dos anos 1980 e, no Brasil, a partir dos anos 2000, com maior notoriedade (FREITAS, 2007).

Bradaschia (2007), por sua vez, indica que não se pode descartar a hipótese de que as pesquisas em diferentes países denotam diferenças culturais. A autora revela que, no Brasil, por exemplo, é provável que mulheres jovens estejam mais vulneráveis. A questão também se

associa a gênero, pois é importante considerar vários elementos. No caso de Efrata, além de ser mais jovem do que as demais vítimas até aqui apresentadas, era mãe solteira, com uma filha de, aproximadamente, quatro anos de idade. Isso demonstra, assim, dependência financeira: precisava do emprego para contribuir com a renda familiar, pois morava com a mãe e com o irmão mais novo. Dessa forma, como aponta Freitas (2001), o fato de ser mulher, associado a outros elementos, pode representar uma brecha mais notável para o processo do assédio moral no trabalho. A temática de gênero, portanto, relaciona-se com a construção social das diferenças que acabam erigindo barreiras profissionais para as mulheres (MATTOS, 2009).

Devido à omissão dos gestores proprietários em relação ao sofrimento de Efrata, ela pediu demissão, já com o objetivo de acionar a empresa na justiça, pois estava esclarecida a respeito de seus direitos a partir da explicação de seu advogado. Dessa maneira, nota-se que o desencadear da expulsão do mercado de trabalho (quarta **fase**) é o destino de muitas vítimas que se tornaram “invisíveis” dentro da empresa, como aponta Leymann (1996b).

O assédio moral vivenciado por Efrata aproxima-se de maneira veemente do *predatory-bullying*, pautado em uma cultura tolerante de assédio, e até mesmo estimuladora, segundo a qual lideranças altamente agressivas elegem as vítimas como alvos ou “bodes expiatórios” para suas ações. Os casos de Acsa, Berenice e Diná também de aproximam do *predatory-bullying*. Todavia, fica latente a questão para o caso de Efrata. Ela conseguiu acessar os proprietários da empresa (por intermédio da funcionária de serviços gerais da empresa que também trabalhava para o gerente, como faxineira, e lhe passou o contato telefônico), mas estes se mostraram coniventes com o agressor e não se opuseram as práticas de assédio moral. O contrário disso foi evidenciado, por exemplo, no caso de Carmela, em que o assédio aproxima-se mais da tipologia apresentada por Einarsen (1999) como *dispute-related*, em que o clima áspero de trabalho desencadeia guerras internas, reinando a manipulação, a retaliação e a eliminação da vítima. Carmela sofreu com mais intensidade o assédio na direção horizontal.

Emaré parece, na ótica de Efrata, desenvolver suas atribuições de gerente sob a face de um enganador, esperto e dissimulado (SEIXAS, 2005); mas a omissão dos gestores proprietários também pauta-se na mentira, por quererem vendar os olhos para negar um problema, quem sabe, “pessoal”. Não acreditaram na vítima (DUFFY, 2009) e não entenderam a necessidade de uma investigação mais profunda sobre o desenvolvimento de práticas que repilam o assédio, ou, ainda, escolheram não “entender”.

No esclarecer de Faria (2007), as tramas organizacionais são concebidas naquilo que o autor chama de arte suprema, vistas como sinal de esperteza. São, portanto, demonstrações de habilidade política ou competência gerencial. Duffy (2009) ainda relata que muitas organizações optam por culpar o agressor apenas, e não a política de gestão. No caso de Emaré, o agressor foi apenas transferido. Isso demonstra que parece haver uma sintonia e uma concordância entre as atitudes do gerente e a dos patrões. Também se ressalta que o cargo de gerente na empresa VII, atualmente - de acordo com contato realizado em agosto de 2012 (DIÁRIO DE CAMPO) -, é ocupado por uma mulher que, quando contatada, respondeu que é norma da empresa não falar sobre o tema assédio moral.

A contestação apresentada pela empresa VII generaliza e banaliza a violência moral no trabalho, tentando ocultar sua responsabilidade. Tal artimanha é expressa no trecho: “observa-se que a reclamante, como tem se tornado costume atualmente, pretende utilizar-se da famosa “indústria do dano moral” para tentar ganhar da reclamada algum valor, como se fosse um prêmio de loteria!” (AUTOS). A redação de tal parágrafo afronta, novamente, a dignidade da vítima e omite a necessidade de um olhar para o palco que dá lugar e aplaude o assédio moral, as organizações. A negação da contestação, ao mencionar que o gerente **nunca** assediou a vítima de qualquer maneira, mesmo diante de provas físicas (como por exemplo: bilhetes e gravações), parece demonstrar falta de seriedade ao tratar a denúncia feita pela reclamada.

De maneira objetiva, Efrata não expõe as **consequências** do assédio moral no trabalho para a empresa, restringindo-as apenas ao nível individual. A demora para conseguir outro emprego demonstra que sentia medo de vivenciar outra experiência negativa como a experimentada na empresa VII. Esse trauma também foi indicado pelas entrevistadas Berenice, que até a data da presente pesquisa optou por não retornar ao mercado de trabalho, e Diná, que trabalha em outro segmento, diferente do bancário, no qual sofreu assédio moral. Efrata também menciona que, ao chegar a sua casa estava estressada, angustiada e com os “nervos à flor da pele” (EFRATA), e, por ter uma filha de cerca de quatro anos, na época, ainda tinha suas obrigações como mãe que lhe exigiam muito e, por isso, ficava ainda mais cansada e, às vezes, intolerante com a filha em pequenos detalhes. Essa situação também foi mencionada por Berenice, que sofreu assédio na época em que tinha um filho, ainda pequeno, todavia ela contou com o apoio sólido do marido, ao contrário de Efrata, que teve seu namoro abalado em virtude das acusações falsas da namorada de seu gerente. Vale notar que Efrata só conseguiu provar o assédio moral vivenciado em virtude de duas testemunhas, principalmente, uma delas, que não era sua colega de trabalho, uma funcionária de serviços

gerais que ouviu desabafos da vítima em relação ao drama sofrido, além de ter presenciado algumas conversas do gerente com a entrevistada. No caso de Acsa, os testemunhos também foram fundamentais, inclusive, o principal, veio também uma funcionária de serviços gerais.

Em relação à categoria sobre as **multicausas** do assédio moral, Efrata as atribui à gestão ineficiente da organização, mencionando que o gerente deveria ter sido monitorado e treinado para agir de maneira mais profissional. Critica a falta de ética de Emaré, assim como seu linguajar e sua educação, mas não aprofunda a reflexão nesse sentido, apontando, por exemplo, causas sociais.

Seguindo para o sexto caso selecionado para análise, é possível notar que apresenta como semelhança a este o fato do assédio moral ter sido movido por outra espécie de dano moral. No caso de Efrata, o assédio sexual foi propulsor para o assédio moral, já no próximo caso a ser discutido a discriminação racial fez emergir o assédio moral.

5.2.1.6 Sexto: o caso de Zilá

Zilá nascida em Uberlândia, em 1957, é negra e casada com um homem negro, é também mãe de dois meninos e duas meninas, cujas idades eram, na época do caso, quatorze, dez, sete e um ano, respectivamente. A vítima com primeiro grau completo é a única entre as entrevistadas que trabalhou por menos de seis meses na empresa em que sofreu as agressões, pois tinha contrato de serviço temporário, pelo prazo de quatro meses (**duração**). Foi selecionada pela empresa X, para trabalhar na empresa I, na função de ajudante industrial, separando produtos e empacotando-os.

A ex-funcionária da empresa I, uma indústria multinacional, afirma que o emprego era fundamental para agregar renda à família a fim de prover o sustento dos filhos. Tal informação foi corroborada por sua testemunha, a qual menciona que o gerente, denominado nesta pesquisa como Zev, dizia não depender do trabalho, visto ser proprietário de uma empresa, insinuando, assim, que a vítima não deveria confrontá-lo, já que sua situação era oposta.

O **marco** para o assédio moral ocorreu quando Zev dirigiu-se à funcionária como “neguinha”, em público (momento em que a entrevistada pensou que não fosse com ela, mas o agressor insistiu: “Você mesmo neguinha, vem cá!” [Zilá]), dando ordem para que ela trabalhasse à frente da esteira. Segundo a vítima, o gerente entendia que as negras e mais “gordinhas” (“relação com força”) eram mais aptas, tanto que, em situação anterior, havia chamado Zilá e outra colega negra de “negronas”. Zev já tinha agido de forma semelhante com outra funcionária, no passado, chamando-a sempre de “pretinha”, com ares de

superioridade e sarcasmo, como apontam a inicial (AUTOS). Contudo, o caso de Zilá foi além, devido à sua repercussão. O gerente, dias depois, advertiu a funcionária, dizendo que não a havia chamado de “negrinha”, e, sim, de “amiguinha”, intimidando a vítima a não falar mais sobre o assunto, pois poderia ser demitida. A vítima, em uma situação de desbalanceamento de poder (EINARSEN, 1999; SALIN, 2003a) diante do **assédio descendente (direção)**, pede ao gerente que a chame pelo nome, já que utiliza crachá de identificação. Entretanto, o agressor, sem dar atenção à funcionária, ordenou que voltasse ao trabalho, explicando que a vítima não entendeu a forma “carinhosa” com a qual foi tratada.

A partir da discriminação racial sofrida e diante da indiferença do agressor, Zilá procura aconselhamento jurídico (**reação**). Na tentativa de apaziguar a situação, a diretora da unidade convoca Zilá para uma conversa em particular e pede desculpas, trocando, ainda, o gerente de turno, a fim de evitar o convívio com Zilá. Isso ocorreu nos seus últimos dois meses de trabalhos. Nesse momento, a entrevistada já vinha de um quadro de sofrimento, a partir dos olhares de deboche do gerente, suas ameaças e do tratamento desrespeitoso e sarcástico (**táticas**).

Zilá, com a dignidade ferida, disse à diretora que aceitava as desculpas, mas já havia tomado providências no âmbito jurídico, apesar do receio de não encontrar outro emprego a *posteriori*, receio esse compartilhado por seu marido. No desenrolar desse processo, a vítima também passou a ser a notícia da empresa, tornando-se alvo de boatos e de olhares curiosos e especulativos por parte dos colegas. E se sentia, conforme seu relato, envergonhada de entrar no refeitório e, por isso, uma colega buscava seu lanche e Zilá fazia suas refeições de modo mais isolado no pátio.

A entrevistada aponta a falta de profissionalismo do gerente como **causa** da violência moral vivenciada. Alega, ainda, que não houve reciprocidade de dedicação por parte da empresa, pois o funcionário deve se apressar para levar os filhos para a creche e bater o cartão na hora certa enquanto a empresa não ouve os funcionários e não investiga o ambiente de trabalho. Além disso, centraliza, muitas vezes, o poder em um superior que se sente no direito de rebaixar os subordinados pelo fato de esses não terem um alto grau de escolaridade (como o superior hierárquico), ou mesmo pela cor da pele. Em relação a **ações reativas**, a entrevistada explica que, depois do seu caso, soube, por intermédio de outras pessoas que trabalham na empresa I, que o ambiente de trabalho mudou bastante, tendo sido inseridas, na empresa, palestras proferidas por especialistas sobre o assunto. Ademais, ela menciona que, após praticamente um mês do seu contrato de trabalho ter sido encerrado, Zev foi demitido.

Vale observar que o caso de Zilá não seguiu o curso típico do psicoterror apresentado por Leymann (1996b), uma vez que saiu da empresa em virtude de seu contrato temporário ter finalizado, mas não foi demitida antes de ele vencer, além disso, como foi dito, o assédio moral teve como particularidade se desenvolver a partir da discriminação racial. Nota-se, portanto, que a empresa agiu de modo reativo as problemas enfrentados pela vítima, mas ao contrário do caso de Efrata a direção da organização não se coadunou com o agressor.

A entrevistada finaliza seu discurso, comentando que o dinheiro da indenização ajuda muito, porém, o sentimento de ter sido injustiçada e desmerecida ainda lhe causa desconforto e revolta interior (**consequência**). O “clima pesado” experimentado no ambiente de trabalho também desencadeou o medo de ser novamente tratada daquela forma. No entanto, por necessidade de trabalhar, Zilá relata que não ficou desempregada, tendo encontrado outro emprego rapidamente, no prazo de um mês, citando ainda que trabalhou, desde sua saída da empresa I, como doméstica e em uma lanchonete.

Assim, considera-se também como fonte de assédio moral a discriminação, como no caso apresentado de Zilá. Adams (1992) reforça essa consideração, ao mencionar que as formas de hostilidade no mundo do trabalho são, de fato, distintas, mas podem se sobrepor. Corroborando nessa direção Battistelli, Amazarray e Koller (2011) explicam que as vítimas geralmente pertencem a segmentos sociais de mulheres, negros, homossexuais e portadores de alguma necessidade especial. Zilá apresenta mais de um elemento que a coloca no quadro exposto pelos autores, pois é mulher, negra, moradora de periferia e com baixo poder aquisitivo (DIÁRIO DE CAMPO).

A vítima expressa reflexão sobre o preconceito racial, mostrando preocupação em relação aos seus filhos, pois diz que a sociedade tenta mascarar, mas existe muito preconceito, referindo-se, também, às escolas. Nesse sentido, Barreto (2006) refere-se à forma de colonização nacional, pois, segundo as palavras da autora, perpetua até os nossos dias a prática de impor uma condição de inferioridade ao outro, revelando relações sociais autoritárias e atrasadas entre as classes sociais.

De acordo com o parecer do juiz de primeira instância sobre o caso: “o brasileiro insiste em afirmar que não tem preconceito racial, quando a realidade demonstra o contrário” (AUTOS). O magistrado também mostra outros casos na jurisprudência, em que a discriminação ocorre, como, por exemplo, a discriminação por motivo de sexo, enfatizando que não se podem considerar tais práticas como “normais”, porque, nesse caso, logo “nos tornaremos insensíveis moralmente” (AUTOS). E ainda reflete que

Não se pode pactuar com atitudes como as perpetradas pelo gerente da primeira reclamada. Fechar os olhos para tais questões ou tentar minimizá-las é contribuir para que continuem ocorrendo injustificadas exclusões sociais, seja em virtude da raça, do sexo, da idade, da condição econômica etc. Fazer de conta que o problema não existe é pactuar com o ilícito, é permitir que a cada dia e cada vez mais pessoas sejam atingidas em sua dignidade. Não podemos perder nossa capacidade de indignação diante de atos que importem em violações do patrimônio moral de quem quer que seja (AUTOS).

Apesar de a empresa I não ter fechado os olhos completamente para a perseguição cujo alvo foi Zilá, a mediação foi reativa, sendo mais efetivo o caminho pautado na mediação preventiva, pois os atos agressivos tendem a se multiplicar, já que os trabalhadores espelham-se nas condutas observadas de seus superiores por intermédio do aprendizado social (SALIN, 2003a). No caso da entrevistada, quando o gerente a intimidou, dizendo que não a chamou de “negrinha” e sim, de “amiguinha”, o discurso foi proferido tendo por testemunha um supervisor em treinamento.

Diante do exposto, é vital estimular a comunicação transparente e de confiança entre os funcionários (KEASHLY; NEUMAN, 2004; MARTININGO FILHO; SIQUEIRA, 2008), tendo em vista um compromisso expresso da empresa de que ali não se toleram condutas que representem abuso de poder. Faz-se necessário investir na formação e informação dos trabalhadores a respeito do tema (NASCIMENTO, 2011), podendo envolver, para isso, setores internos da empresa, bem como assistência externa advinda de pesquisadores acadêmicos, profissionais de RH, consultores, entre outros, no intuito de contribuir para o bem estar do trabalhador, operando sob o pilar do monitoramento contínuo do ambiente de trabalho (KEASHLY; NEUMAN, 2004). Isso significa que a decisão pela ação preventiva mostra, potencialmente, maiores benefícios e menores dispêndios (BRADASCHIA, 2007), não apenas para a organização, mas, também, para a própria sociedade. Por esse motivo, o Estado também é responsável por combater um problema de consequências complexas e graves que tem se tornado uma questão de saúde pública (FREITAS, 2007a; ZANETTI, 2008).

Dessa maneira, o monitoramento do ambiente de trabalho, levando em consideração a prevalência do uso de táticas externas do agressor, viabiliza alternativas austeras de não concordância com a prática da violência moral no trabalho, adotando uma política séria contra o assédio moral. Mas, a prevalência de táticas mais sutis, como vistas no caso de Acsa, de Diná e, especialmente, no caso de Carmela, parece representar o assédio moral em seu estado mais puro e mais difícil de ser identificado, já que há uma razão contundente, porém,

camuflada para eliminar o alvo. No entanto, sabe-se que, na prática, há uma mescla entre as duas táticas: as externas, mais perceptíveis, e as mais sutis. Porém, como dito, há, geralmente, proporções diferenciadas em cada caso, atreladas às raízes do assédio. Essa consideração torna ainda mais salutar a necessidade de prevenção do assédio moral, tendo em vista a sutileza das táticas.

Para os próximos quatro casos a serem expostos, optou-se por apresentá-los na ordem em que, na percepção da pesquisadora, pareceu haver maior impacto no sentido de expressão da vítima face ao assédio moral sofrido. Esse teor de consequência no nível individual atrela-se, justamente, à tipologia dos atos agressivos, ou seja, à prevalência de táticas externas ou sutis. Em geral, permeia nas ocorrências falta de preparação gerencial dos superiores, denotando, potencialmente, como se refere Amazarray (2010), em expressões de estratégias de gestão. Cabe ainda ressaltar que para as próximas reflexões serão detalhados contextos diferenciados que em algum grau podem contribuir para o assédio moral. Esses contextos ligam-se a função comissionada das vítimas, em que há severas pressões para o cumprimento de metas, como também o cenário econômico instável. Tais questões demandam maior atenção por parte dos superiores de nível hierárquico, como também responsabilidade da organização na preparação de lideranças (LORENTZ; LIMA; MAESTRO FILHO, 2011).

5.2.1.7 Sétimo: o caso de Odaleia

Odaleia nasceu em Quirinópolis, interior de Goiás, em 1975. Casada e mãe de um filho, a funcionária trabalhou na empresa VI de 30/11/1998 a 12/03/2008 (data da demissão). Iniciou suas atividades como atendente, posteriormente, atuou como coordenadora administrativa até 1999, assumindo, em seguida, a partir de janeiro de 2000, a função de gerente de plantão e, por fim, atuou como gerente de operações, a partir de outubro de 2006.

Como atendente, Odaleia observava que os gerentes eram humilhados pelo consultor externo da franquia, mas, de maneira otimista, pensou que tal problemática não iria ocorrer quando assumisse a gerência. Entretanto, a situação foi inversa. O consultor da franquia passou a deter mais poder, a partir de janeiro de 2003, data em que a proprietária da franquia assumiu a direção e administração das unidades em Uberlândia (AUTOS). Com isso, as ofensas explícitas (**táticas**) contra os gerentes eram expressas com palavras de baixo calão proferidas aos gritos que chegam a surpreender, tendo em vista o porte da empresa e sua atuação multinacional. Como exemplo dessas palavras, citam-se: “[...] “seus bostas”, “seus merdas”, “seus pamonhas”, “o uniforme de vocês não serve nem para limpar bunda” [...] “os funcionários de Uberlândia tinham sido contratados pela APAE, porque eram todos

deficientes mentais”, “que era para calar a boca”, “que a Autora não era ninguém”” (AUTOS).

Além de esses enunciados serem utilizados com frequência, o agressor, funcionário de longa data da empresa (mais de oito anos, de acordo com a citação da vítima), ameaçava demitir Odaleia, dizendo que ela jamais conseguiria enfrentá-lo, porque ninguém seria capaz de “derrubá-lo” (ODALEIA). O superior hierárquico, denominado neste estudo de Orebe, também humilhava a vítima, ordenando que ela fizesse atividades abaixo de sua alçada com intenção de provocá-la e enquadrá-la em “seu lugar”.

Uma das testemunhas da reclamante atesta em seu depoimento que, de fato, Orebe se dirigia à Odaleia com palavras de baixo calão, dizendo que ela era incompetente e inútil, chegando até mesmo a trancá-la dentro de uma sala (câmara fria) como castigo (AUTOS). A entrevistada afirma que Orebe a trancou naquela sala com o intuito de, verbalmente, humilhá-la ainda mais, e para que ninguém pudesse ouvir (**tática**). Nessa ocasião, a vítima relatou que sua única reação foi chorar.

Odaleia explica que, a partir do ano de 2003, “a coisa apertou mesmo” (ODALEIA). Isso porque o consultor visitava, constantemente, a loja, ou melhor, mensalmente, visto que antes as visitas eram semestrais. Também ligava todos os dias para a gerente, que passou a sentir temor em função das ligações ao final de cada dia.

As atitudes do agressor, direcionadas à gerência média, parecem expressar uma ideia errônea de estratégia de gestão. Obede atacava com ênfase, não todos os funcionários em geral, mas tinha como foco o gerente, pensando, potencialmente, que a pressão destinada aos gerentes, por sua vez, seria direcionada por esses aos seus subordinados. No entanto, isso tornava o ambiente tenso e hostil e, por mais que a gerente tentasse passar para os subordinados uma impressão de que nada acontecia, buscando transparecer um ambiente agradável, tal tentativa descolava-se da realidade.

A situação apresentada leva ao entendimento de que o agressor, a cada humilhação, sentia-se mais poderoso, respaldando sua “superioridade” no cargo exercido. A esse respeito, Einarsen (1999) e Salin (2003a) explicam que o desbalanceamento de poder formal, oriundo da hierarquização mais estruturada, muitas vezes, acaba por desencadear abusos, principalmente, na **direção descendente**.

Com intuito de frear as frequentes humilhações advindas do superior hierárquico, Odaleia buscou contatar o setor de RH na matriz (**reação**), a fim de relatar sua rotina de terror no ambiente de trabalho. Todavia, nenhuma atitude por parte da organização foi realizada, tendo apenas sido comentado com Odaleia que, de fato, outras reclamações sobre Orebe

tenham sido direcionadas à gerência geral da empresa. Assim, mesmo agindo de maneira assertiva, buscando reafirmar seus direitos, o setor de RH omitiu-se, desviando-se de suas atribuições, banalizando e negando a violência (HELOANI, 2004; LORENTZ; LIMA; MAESTRO FILHO, 2011).

Desse modo, não basta apenas ouvir a vítima, mas sim promover uma política corporativa específica contra o assédio moral, no intuito de haver ações providenciais (PIÑUEL y ZABALA; CANTERO, 2002; DANIEL, 2009), caso contrário, o infortúnio é ainda mais problemático e pode se assemelhar aos diagnósticos equivocados, devido ao descrédito quanto à história da pessoa (LEWIS, 2006).

A entrevistada ilustrou duas situações em que Orebe a desautorizou e humilhou na frente de todos. A primeira, quando um grupo de gerentes em treinamento de outras cidades visitava a loja; e a segunda, que representou para a vítima a “gota da água” em relação à insatisfação no trabalho, ocorreu quando o gerente a chamou de “pamonha” na frente de seus subordinados.

A visão extremamente míope de Orebe em relação à maneira de lidar com os subordinados e gerenciar expressa o hábito por escolher como caminho a violência e, até mesmo, reduzir-se a esse, para desempenhar tal tarefa. Esse caminho ancora-se no conceito de intolerância institucionalizada, em que duas projeções ideológicas são formadas: a da violência justa, empregada pela instituição dominante, e a da injusta, caracterizada por qualquer oposição à primeira (MEREU, 2000).

Diante disso, cabe à área de Gestão de Pessoas se posicionar sobre suas responsabilidades, já que tem como incumbência ser agente de sensibilização de mudanças, a fim de contribuir para preparação de lideranças eficazes, bem como zelar por um clima organizacional de qualidade (LORENTZ; LIMA; MAESTRO FILHO, 2011). Desvios dessas atribuições precisam ser diagnosticados, pois os estímulos aos trabalhadores com valores deturpados põem em risco os próprios objetivos da organização, uma vez que prejudicam a saúde do trabalhador e a imagem da organização (FREITAS, 2001; HELOANI, 2004; BRADASCHIA, 2007).

Em decorrência da liberdade dada ao agressor para a sequência de seus ataques, o sofrimento é como um balão de ar. Na ótica de Odaleia, ele vai enchendo, enchendo, até explodir. Ao longo do tempo (**duração** estimada do assédio, segundo a entrevista, foi de quatro anos), a dor arrasta-se e agrava-se, pois a vítima, em virtude do desbalanceamento de poder, não confronta o agressor, na maioria dos casos, sendo submetida à mordada do silêncio (EINARSEN, 1999; SALIN, 2003a; BRADASCHIA, 2007).

Odaleia confessa que tinha crises de choros e estava sob constante estresse (**consequência**). Por esse motivo, mesmo sem desejar, esse quadro de problemas psicológicos refletia-se na falta de paciência ao esposo e ao filho pequeno, do mesmo modo que no caso já mencionado de Berenice. Durante seu tratamento psicológico, a cura indicada foi mudar de trabalho, todavia, como a entrevistada precisava trabalhar para custear sua faculdade em Psicologia e ainda complementar a renda familiar, tal alternativa não era tão fácil, como aponta Rodrigues (2009). Mas, em 2008, devido ao desgaste extremo, pediu para sair do emprego e, logo depois, voltou a trabalhar - apesar do receio de reviver o assédio moral já sofrido -, e explicou no processo seletivo o que já tinha vivenciado e que estava processando a empresa anterior. Os gerentes da empresa em que Odaleia trabalha atualmente (em 2012), na época, demonstraram satisfação por sua sinceridade e a contrataram.

Contudo, observa-se que o processo de cicatrização da dor atrelada à alma do assédio moral é longo e, por vezes, não ocorre em sua plenitude. Depois de cinco anos de sua saída da empresa VI, Odaleia mencionou que só concordou em participar da entrevista, porque já a havia agendado por telefone, e não mostrou plena concordância com o fato de o advogado ter fornecido seu contato telefônico.

Nota-se que o caso de Odaleia assemelha-se às descobertas de Corrêa e Carrieri (2007), em que mulheres gerentes foram entrevistadas. No estudo citado foi verificado que os agressores agiram de modo a desabonar a imagem da gerente em relação ao trabalho, fazendo-a duvidar de suas competências. Esse chefe agressor, então, busca colocar a vítima em posição inferior de dominação, demarcando seu espaço. Como fato agravante, os autores apontam a omissão da empresa para cessar os abusos, tornando-se, portanto, complacentes com os excessos de poder.

Ao longo da entrevista, a vítima esforçou-se para não chorar, mas, quando citou as ofensas sofridas trancadas dentro de uma câmara fria com o agressor, chorou e mostrou-se fragilizada. Isso corrobora com o entendimento de que o assédio moral marca a trajetória da vítima. Sanches, Mota e Costa (2011) revelam, em um dos casos por eles estudados, que tal questão pauta-se na ofensa à honra, à dignidade e, por isso, é uma dor que afeta várias áreas da vida do sujeito, pois este é um ser social.

Odaleia foi sufocada dentro da empresa VI e não teve a quem recorrer. Da mesma forma, foi revelado nos outros casos de Acsa, Berenice Carmela, Diná e Efrata já tratados, em que a filial parece se transformar em uma ilha sob a tirania dos detentores de poder encontrados nos topos das hierarquias. A instituição judicial passa, então, a ser a última

alternativa para a vítima, em virtude da não intermediação efetiva dos responsáveis dentro da organização (BATTISTELLI; AMAZARRAY; KOLLER, 2011).

Essa não intermediação representa, para a entrevistada, as **causas** do assédio moral, pois, segundo ela, ninguém jamais foi até à filial investigar a razão de tantas demissões e problemas, principalmente, aqueles ligados à gerência média. Odaleia diz ainda que faltou ouvir os funcionários explicando que, na época em que trabalhou na empresa VI, fazia parte da política da empresa desenvolver o funcionário internamente, para que ele pudesse crescer na empresa, o que era seu caso. Ela mesma havia começado como atendente. Depois de ter saído da empresa, ela soube, por intermédio de colegas, devido a outros processos trabalhistas (ressalta-se que Odaleia foi a primeira, dentre os gerentes de sua época, a acessar a justiça contra a reclamada), que a maioria dos funcionários foram demitidos em uma tentativa de a empresa apagar o que ocorreu no passado, tendo essa contratado funcionários de outras cidades para atuarem em Uberlândia nos cargos de gerência. Contudo, o agressor citado no processo, Orebe, surpreendentemente, continuou na empresa - essa informação pautou-se nos contatos realizados no intuito de entrevistar o consultor da empresa VI – (DIÁRIO DE CAMPO).

Diante do exposto, a indicação de Odaleia para **mediação** se dirige para a necessidade de se tirarem as vendas dos olhos daqueles que insistem em negar o problema do assédio moral (HIRIGOYEN, 2010a). Nesse sentido, vale ressaltar que as organizações caso insistam em considerar apenas o lucro, negligenciando o zelo por um ambiente de trabalho saudável, “[...] não poderão se espantar ao encontrarem dificuldades e verem desaparecer a lealdade e o talento” (MARTININGO FILHO; SIQUEIRA, 2008, p. 32).

5.2.1.8 Oitavo: o caso de Maida

Maida nascida em 1975 possui ensino médio completo, é casada e mãe de um filho. Ela laborou na empresa IV de 09/11/2006 a 02/05/2008 e explica que, nos primeiros meses na organização, o clima de trabalho era muito bom, mas que percebia algumas agressões por parte da gerente, pois ela costumava confundir sua vida profissional e familiar. Segundo Maida, “o humor dela variava de acordo com o que ela vivia na casa dela, com a família dela” (MAIDA). E a cobrança, algo que seria natural no ambiente de trabalho face às dificuldades da empresa, em virtude do cenário econômico externo, transformou-se em ofensas contínuas.

No parecer da vítima, sua gerente, ao se dirigir ao grupo de vendedores com gritos e palavras de baixo calão, inibindo amizades e, até mesmo, diálogos no ambiente de trabalho, não tinha preparação para liderar uma equipe (**direção do assédio: descendente**). A

agressora, denominada Mara, ainda na ótica de Maida, não sabia como incentivar o vendedor. Isso porque a gerente, na faixa de cinquenta anos, foi vendedora por muitos anos e alçou cargo mais alto dentro da empresa, embora não tivesse formação na área e nem mesmo recebido treinamento apropriado (elementos do **perfil da agressora**). E, diante de uma situação de queda de vendas sofrida pela empresa IV, do segmento varejista, a gerente não soube lidar com a situação e, assim, “[...] ela descontava em quem era mais fraco quem não podia responder quem não podia fazer nada” (MAIDA). Como explicam Piñuel y Zabala e Cantero (2002) e Ayoko e Callan (2010) um ambiente de trabalho refém de estilos autoritários de liderança está mais propício ao desenvolvimento do assédio moral.

Outro fator organizacional que contribuiu para o desenvolvimento do assédio moral relaciona-se à falta de acompanhamento da filial pela matriz (**causa**). Conforme Maida, a filial ficava totalmente isolada, à mercê de Mara, e os funcionários nunca avaliaram formalmente a gerente. A vítima diz que o interesse focava-se nas vendas e, se essas reduzissem, a cobrança acontecia, mas, quanto ao clima no ambiente de trabalho ou mesmo quanto ao respeito por parte da gestão da gerente, não havia iniciativas para avaliações. A **mediação** reativa só ocorreu a partir de diversas reclamações na ouvidoria (esse órgão foi criado enquanto Maida trabalhou na empresa, tendo sido divulgado, pela empresa, para os funcionários, por intermédio de uma carta). Em função dessas reclamações, uma profissional da área de RH foi alocada para a filial, a fim de conversar individualmente com os funcionários. Entretanto, a vítima explica que essa conversa foi realizada em um escritório aberto, localizado no saguão da loja e, por esse motivo, Maida sentiu-se receosa em falar abertamente sobre o clima de tensão vivenciado, pois a gerente ficava à espreita, observando, parecendo querer fazer leitura labial dos seus dizeres.

Diante do exposto, Maida desabafa:

Não basta ter sido vendedora, não basta estar na empresa há muitos anos, a pessoa tem que estar preparada. Porque o cargo de chefia envolve segmentos, envolve pessoas, né, com sentimentos diferentes, com personalidades diferentes, com problemas diferentes. E não tem jeito de ser chefe e não lidar com problemas dos seus subordinados. É impossível! (MAIDA).

Ou seja, exige-se dos gestores habilidades para lidar com diversas identidades, realidades e papéis, sendo fundamental considerar que todos os trabalhadores na organização são seres sociais e precisam ser reconhecidos como tal (MATTOS, 2009).

Maida também esclarece que batalhou para conseguir o emprego na empresa IV, e que tinha uma ótima imagem da organização, porém, em virtude das humilhações proferidas pela gerente por meio de **táticas**, como agredir verbalmente, ameaçar demissão, favorecer um funcionário e desfavorecer outro com intenções planejadas (por exemplo: elegendo uma espiã em determinado setor), apelidar a vítima com ironia e tratar com hostilidade em reuniões, passou a ter sensações de desprazer mais frequentes, em função da desintegração da satisfação relacionada ao trabalho.

O abuso de poder de Mara frutifica-se em virtude do desbalanceamento de poder, a partir da investidura em um cargo de nível hierárquico superior, passando a menosprezar a subordinada (EINARSEN, 1999; SALIN, 2003a). Um exemplo desse abuso está exposto em uma carta redigida por próprio punho pela gerente, anexada à petição da reclamante, na qual se lê: “Se alguém não estiver satisfeito, fiquem a vontade ... Se quizer permanecer aprendam qual é o lugar !!!” (AUTOS, grifo nosso). A “alternativa” oferecida, expressa pela palavra “quizer”, embora escrita incorretamente, denuncia a falsidade do discurso por intermédio da condição “se”. É necessário reconhecer a supremacia da gerente, bem como a inferioridade do simples vendedor, para que haja alinhamento de ideias, pois o primeiro é superior ao segundo, ao passo que, na verdade, o primeiro tem apenas mais responsabilidades do que o segundo em função do próprio cargo.

Ainda na investigação documental, uma das testemunhas reforça as informações da exordial, ao afirmar que:

A gerente chamava a reclamante de “baleia” e ainda ofendia-a fazendo paródias de músicas; que tais atos ocorriam no salão da loja e também no período em que estavam almoçando; que a reclamante era submetida a revista na qual a gerente abria a bolsa e revirava o conteúdo; que a revista ocorria apenas em relação a alguns empregados (AUTOS).

Em contrapartida, uma das testemunhas da reclamada expôs que “a gerente era rígida e exigente, e que às vezes falava o que vinha à boca” (AUTOS). Sobre essa citação, a princípio, contraditória, vale a explanação de Daniel (2009). A autora distingue um agressor de um “chefe rígido” (não agressor). Um agressor tende a ser injusto e inconsistente, estando mais interessado em si mesmo do que legitimamente na organização, o que é notório, a partir da ótica de Maida. Já um “chefe rígido” age de forma justa e coerente, de maneira controlada, focando nos resultados organizacionais.

Dessa forma, o assédio moral desencadeia, como prejuízo para a organização, a perda de profissionais capacitados que outrora se identificavam com a empresa. Essa questão

também foi mencionada nos demais casos analisados e reflete-se como uma frustração, uma desilusão em relação à imagem da empresa, indo ao encontro das considerações de Tracy, Lutgen-Sandvik e Alberts (2006) quando afirmam que as vítimas veem-se como amantes com corações partidos. Em função dos ataques sofridos, Berthelsen et al. (2010) apontam o fato de as vítimas de assédio moral trocarem mais frequentemente de emprego do que as não vítimas. Quando a vítima torna-se alvo, como nos exemplos mais explícitos dos casos Acsa, Berenice, Carmela e Diná, não só a tortura faz parte do assédio, mas, sim, o objetivo de expulsar a trabalhadora do mercado de trabalho, pois a perversidade das táticas é mirada na vítima.

Apesar de o caso de Maida estar muito próximo do que Hirigoyen (2010a) denomina de comportamento despótico de certos administradores, o que é notado por todos, caracteriza-se por assédio moral. Isso por se constituir de um conjunto de táticas explícitas, em sua maioria, mas, também, implícitas, que, de maneira sistemática e em extensa **duração** (para Maida o sofrimento perdurou por aproximadamente um ano e quatro meses), a partir do desequilíbrio de poder, resulta em graves danos psicológicos. Isso quer dizer que a vivência de Maida abarca o conceito de assédio moral defendido neste estudo; o próprio conceito é aqui delineado, ampliado, pois os casos mostram diferenciações a partir do teor predominante das táticas, que se bifurcam em externas (explícitas, mais visíveis) e sutis (menos visíveis). Além disso, as próprias táticas podem ter raízes distintas, como também intercruzadas, como por exemplo, em questões relacionadas à gênero, à cultura e à falta de preparação gerencial.

O caso de Maida, assédio moral com atos agressivos de teor mais explícitos trouxe **consequências** que a traumatizaram. Isso porque, depois de quase quatro anos após sua saída da empresa, ela lembrou, chorando durante a entrevista, da angústia do clima tóxico do ambiente de trabalho. A vítima ainda esclareceu que sua **reação**, assim como a de Odaleia, era chorar, nunca tendo desafiado ou respondido à agressora, pois precisava do emprego e só poderia sair dali após ter encontrado outro. Em virtude dos danos sofridos, Maida contou com a ajuda do esposo que, vendo o sofrimento da mulher, decidiu montar um negócio e tê-la como funcionária. Maida, então, pediu demissão e só conseguiu ser ouvida e falar sobre o assunto por meio da instituição judicial.

A respeito da indenização recebida, a entrevistada menciona que nenhuma quantia apaga o infortúnio vivido na empresa IV. Atualmente (DIÁRIO DE CAMPO), Maida é proprietária de um salão de beleza em frente a sua casa e trabalha como autônoma.

O penúltimo caso a ser analisado trata da vítima Jordana, a mais jovem, em relação à idade, entre as entrevistadas. Vale lembrar que o agressor no nono caso é o mesmo do quinto,

denominado neste estudo como Emaré – gerente da empresa VII, de serviços de cobrança. Cabe observar que Jordana não conheceu Efrata, pois trabalharam em períodos diferentes.

5.2.1.9 Nono: o caso de Jordana

Jordana, nascida em Uberlândia, em 1987, é mãe solteira e mora com os pais. Possui ensino médio completo e enfrentou uma violência até então desconhecida, em seu segundo emprego. Trabalhou como cobradora por seis meses na empresa VII, que prestava serviços para a empresa XII.

A vítima relata um ambiente tenso de trabalho, encontrado já nos primeiros meses de serviço. Os gritos e manifestações de intolerância (como, por exemplo, bater na mesa) de Emaré, seu gerente (assédio moral na **direção descendente**), assustavam-na e por medo procurava não chamar a atenção. A entrevistada explicou que estava fazendo um curso técnico que iniciava às 19h, e o gerente não aprovava que ela saísse em seu horário, às 18h. Assim, podia realizar mais cobranças e obter mais resultados e, como consequência, recebeu um ultimato de Emaré para que escolhesse se preferia o emprego ou o curso. Por necessitar da remuneração advinda do trabalho, Jordana desistiu do curso. Ela sabia que não tinha escolha, uma vez que o gerente mudava sua carteira de clientes quando saía no horário, a fim de dificultar seu trabalho e prejudicar a parcela variável (comissão) de sua remuneração (**táticas**).

A ex-funcionária ainda menciona que o gerente colocou um aviso no banheiro feminino com os dizeres: “favor fazer apenas xixi”, afirmando que as mulheres iam excessivamente ao banheiro e que isso não era necessário. Também pronunciava, frequentemente, palavras de baixo calão durante as reuniões, sempre aos gritos, ridicularizando os cobradores que não atingiam as metas. Jordana afirma que “morria de medo” do gerente. Mas depois de quatro meses, aproximadamente, de trabalho, conversou com uma prima, advogada. Ela esclareceu-lhe sobre o problema que estava enfrentando – assédio moral (JORDANA). Após tal esclarecimento, a vítima começou a opinar mais, o que deixou o gerente ainda mais agressivo.

Observa-se, portanto, que depois um período de silêncio de aproximadamente quatro meses, Jordana passou a reagir de maneira mais assertiva, buscando reafirmar seus direitos nos últimos dois meses em que laborou na empresa VII. Piñuel y Zabala e Cantero (2002) destacam que a maioria das vítimas silencia-se em relação à violência sofrida e, em segundo lugar, há um grupo que reage de maneira assertiva, como ocorreu neste caso em discussão. Os

autores ainda ressaltam que a minoria responde de maneira agressiva, estigmatizando o agressor.

No parecer de Jordana, o gerente tinha como intuito ser um modelo a ser seguido, mas de agressividade e, com isso, queria que as cobradoras falassem com os clientes de modo mais enérgico. No entanto, a vítima diz que não cobrava dessa forma, mas, sim, à sua maneira, chegando a ouvir, por parte dos próprios clientes, reclamações sobre o gerente, cujo comportamento relaciona-se aos achados na pesquisa de Amazarray (2010). A autora diz que o assédio moral passa a expressar uma estratégia de gestão, em que o agressor, potencialmente, dissemina a violência moral pelo grupo.

A entrevistada também relata que, quando o gerente a chamava na sala dele, seu coração disparava, e saía da sala após a conversa não aos choros, mas com muita raiva e nervosismo. Certa de que não poderia enfrentá-lo dentro da empresa, Jordana decidiu acessar a Justiça, ainda enquanto lá trabalhava, contando com o apoio testemunhal de uma colega, o que levou um dos proprietários a se deslocarem da filial em Belo Horizonte para conversar com ela e, logo depois, demiti-la. Essa conversa intimidadora foi expressa pela vítima da seguinte maneira:

[...] eu tenho a impressão que ele sabia como que era com o funcionário dele. Mas eu nunca cheguei a falar, eu falei com o dono da empresa somente uma vez, que foi o dia que ele me mandou embora. E eu também não gostei do jeito que ele falou comigo. Ele falou comigo me... Eu achei... Senti que ele tava me menosprezando. Que ele perguntava assim: “quantos anos você tem?” Eu respondi. Aí ele falou assim: “você que é a insatisfeita com a empresa?” Aí eu falei: “Sim”. Ele: “eu na sua idade, eu era gerente...” num sei o que lá, do num sei o que, da onde. “E eu era... bem de situação”. Num sei o que e pa pa pa... Num sei por que ele tava falando isso pra mim. Né, nunca... Acho que ele falou: “nunca precisei fazer isso que você tá fazendo” né, entrar com um processo na empresa, e tal, falava esse tipo de coisa pra mim, não entendi muito bem onde que ele tava querendo chegar... “eu na sua idade, eu era gerente, e você na sua idade, você não é nada” [...] (JORDANA).

A forma pela qual foi demitida representou para a entrevistada ainda mais humilhação, levando-a refletir sobre a convivência do proprietário da empresa com o comportamento do gerente (**causa**). Na ótica de Jordana, o proprietário deveria analisar o ambiente de trabalho, ouvir os funcionários e, ainda, avaliar o gerente (**mediação**). Ademais, o discurso da entrevistada mostra aderência à diferenciação expressa por Daniel (2009) a respeito do chefe agressor e do “chefe rígido”.

A pessoa tem que ter muito... Tem que ter sabedoria, saber conversar com o funcionário. É... Ser... Ser firme, mas não ser grosso, entendeu, nem na hora de chamar a atenção, porque, às vezes, a gente é... Às vezes, a gente faz alguma coisa errada, mas é porque a gente, às vezes, não teve a informação, não teve um treinamento, né, então, a pessoa tem que saber, primeiramente, conversar, ter educação pra conversar. Se ele tiver isso aí, eu acho que... Né... E ter experiência, ser profissional, ter cursos [...] (JORDANA, grifo nosso).

De forma semelhante ao que foi dito por Berenice, Diná, Efrata, Odaleia e Maida, Jordana também alega que o clima tóxico no ambiente de trabalho se expandiu para a família. Ao chegar à sua casa, sua paciência com a filha pequena era limitada, preferindo ficar sozinha e em silêncio (**consequência**). Além disso, como Efrata e Odaleia, Jordana ficou com receio de vivenciar a violência do assédio moral, novamente, no próximo emprego.

5.2.1.10 Décimo: o caso de Tabitha

Tabitha nasceu em Uberlândia, em 1983, é solteira e reside com os pais e o irmão. Possui ensino médio completo e trabalhou na empresa VIII (que prestava serviço para a instituição financeira XIII), aproximadamente, por um ano, no cargo de auxiliar de cobrança. O assédio moral sofrido desencadeou-se nos últimos seis meses (**duração**), a partir da saída do gerente, assumindo o posto o supervisor, denominado neste estudo como Teobaldo.

Vale frisar que a empresa VIII enfrentou uma grave crise, no período em que a entrevistada laborou ali, pois perdeu as carteiras mais importantes de clientes, o que significa dizer que a empresa perdeu grandes contratos com organizações que repassavam a empresa VIII suas carteiras de clientes para cobrança. Nesse cenário turbulento, o gerente pediu demissão e o quadro de funcionários foi extremamente reduzido. Os funcionários remanescentes, observando o cenário problemático que a empresa passava, ficaram receosos sobre o que poderia ocorrer, como uma possível falência, e com isso perderiam o emprego, todavia, não receberam instruções e nem informações precisas nesse sentido por parte da gerência.

Salin (2003a) explica que fatores como reestruturações e crises, como por exemplo, alterações na gestão ou na composição do grupo de trabalho, como a promoção de um novo gerente que o grupo não legitima fazem parte de processos precipitantes que podem estimular comportamentos agressivos.

Na percepção da vítima, Teobaldo transformou-se, pois o poder que lhe foi concedido e a vontade de crescer na empresa, a partir da tentativa de superar o quadro caótico que a

organização enfrentava, o fez pressionar, demasiadamente, os funcionários em função do alcance de metas.

Contudo, a entrevistada afirma que as metas estabelecidas eram impossíveis de serem alcançadas, em função da mudança de carteiras de clientes (carteiras de maior dificuldade para recebimento, por se tratar, por exemplo, de dívidas antigas), bem como a redução dessas. Antes da crise, os funcionários trabalhavam com carteiras de maior número de clientes, e havia, portanto, um leque maior de possibilidades para recebimento, já que os funcionários eram comissionados a partir do retorno da cobrança, o que significa a quitação da dívida por parte do cliente.

Teobaldo, na ótica da vítima, menosprezava os problemas dos funcionários, inclusive, daqueles de ordem médica que a entrevistada sofreu. Ademais, ele ofertava sempre um tratamento agressivo (**táticas**), sugerindo que era necessário trancar seus pertences pessoais, pois já tinha percebido o sumiço de canetas e segundo o agressor, quem rouba uma caneta, rouba qualquer outro item.

As ofensas do gerente, aliadas ao cenário de preocupação em relação ao emprego, causaram distúrbios alimentares e impactou em outras atividades desenvolvidas por Tabitha (**consequências**), como a faculdade que cursava na época (isso porque a parte variável de seu salário reduziu drasticamente). Ao longo do percurso do assédio moral, a crise enfrentada pela empresa agravou-se e os funcionários passaram a ficar ociosos. De acordo com a entrevistada, por duas semanas, nenhuma atividade foi distribuída para ser realizada, e a única comunicação disponibilizada era a de que deveriam aguardar. Tabitha mostra-se desgostosa em relação a essa questão, mencionando que, quando o resultado era satisfatório, recebiam elogios da matriz por *e-mail*, e o gerente repassava os *feedbacks* da sede. No entanto, na situação de crise, a filial parecia isolada e os funcionários não recebiam nenhuma informação transparente, como aponta o trecho a seguir: “[...] quando estavam no buraco, a gente que se lascava e eles não queriam saber, não davam explicação, sumiam, desapareciam, e a gente era proibido de ligar, proibido de fazer alguma coisa” (TABITHA).

A empresa VIII conquistou uma pequena carteira de clientes e os trabalhos reiniciaram-se, assim como a sequência de ameaças, pois o agressor, de 32 anos, aproximadamente e com formação superior na área, parecia, na visão da vítima, não querer perder o emprego. Ao mesmo tempo, de maneira contraditória, Tabitha sentia que estava sendo pressionada a pedir demissão e não estimulada a atingir resultados satisfatórios.

Sob a tutela da hostilidade no ambiente de trabalho, Tabitha procurou aconselhar-se com um advogado sobre o que poderia ser feito, passando a entender o termo assédio moral,

pois, até então, o associava a assédio sexual. Foi demitida da empresa e, na justiça, conseguiu indenização em relação ao dano moral sofrido, por intermédio da comprovação dos atos agressivos recebidos por meio de testemunhos, os quais, no âmbito do Direito, são, na maioria dos casos, cruciais para evidenciação da comprovação do dano imaterial (BATTISTELLI; AMAZARRAY; KOLLER, 2011).

Tabitha relaciona como **causa** do assédio moral o abuso de poder de Teobaldo, bem como a falta de comunicação na situação de crise da empresa, mas não atrela essa questão a fatores sociais. A empresa VIII possui doze filiais no Brasil; já a empresa XIII é uma instituição financeira de renome nacional. Nesse sentido, nota-se a necessidade de maior atenção em relação à temática da violência moral no trabalho, pois muitas organizações, em um ato de omissão, só tomam conhecimento do fato por intermédio da reclamatória trabalhista (FERRARI; MARTINS, 2011), justamente por não haver mediação do assédio, na chamada terceira **fase** do psicoterror por Leymann (1996b). Desse modo, finalizado o processo, em alguns casos, as organizações apenas culpam o agressor, eliminando-o, e deixando, portanto, as oportunidades das lições aprendidas sem aplicabilidade (DUFFY, 2009).

Na empresa VIII, após o processo, Tabitha relata que Teobaldo foi demitido e, depois de alguns meses, a filial da cidade de Uberlândia foi fechada. Assim, mediante o exposto, reforça-se a importância da prevenção em relação ao assédio moral, com políticas sérias nessa direção. Torna-se primordial o treinamento e preparação de lideranças, pois se sabe que toda e qualquer organização está, potencialmente, sujeita a lidar com mutações no micro e macro ambiente de negócios (SALIN, 2003a; MARTININGO FILHO; SIQUEIRA, 2008; LORENTZ; LIMA; MAESTRO FILHO, 2011).

2.5.1.11 Dez Casos em Análise: alguns apontamentos

Os dez casos discutidos mostram diferenciações a partir do teor predominante das táticas, que se bifurcam em externas (explícitas, mais visíveis) e sutis (menos visíveis). Além disso, as próprias táticas podem ter raízes distintas, como também intercruzadas, como por exemplo, em questões relacionadas a gênero, cultura e falta de preparação gerencial. Essa exploração mais detalhada ainda nos permite mapear orientações distintas, a partir da bifurcação das táticas, para potenciais mediações. Isso porque o assédio moral mais explícito foi mais notório nas narrativas de Zilá, Odaleia, Maida, Jordana e Tabitha (últimos cinco casos elucidados). Ao passo que o assédio mais implícito ficou mais evidenciado nas narrativas de Acsa, Berenice, Carmela, Diná e Efrata (primeiros cinco casos elucidados).

Vale lembrar que o assédio moral é praticado a partir de um conjunto de táticas sobrepostas (ADAMS, 1992), no entanto, como foi mencionado, há teores diferenciados nesse conjunto, por essa razão, observou-se ser necessário considerar duas bifurcações, a primeira de teor mais explícito e a segunda de teor mais implícito.

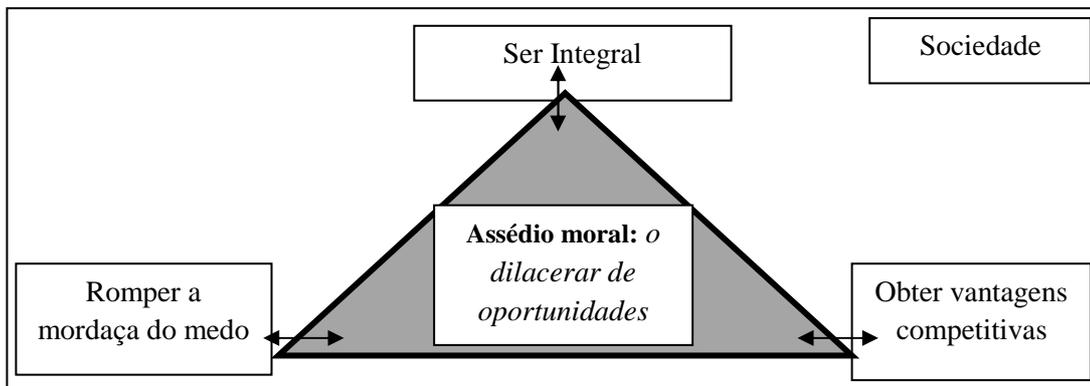
O assédio moral com teor de táticas mais explícitas pode ser mais facilmente detectado e, por isso, combatido com ações reativas. Ao passo que o assédio de teor mais implícito só será combatido com a prevenção. E, para isso, é necessário reconhecer a violência e não negá-la, como foi observado de maneira clara. Isso porque as vítimas reagiram a respeito do processo do assédio moral vivenciado expondo o problema à ouvidoria, ao departamento de RH ou à chefia de nível superior ao agressor, com se observa nos discursos de Carmela, Diná, Efrata, Odaleia e Maida.

Contudo, considera-se como caminho mais efetivo a prevenção. Por ele, pode-se reduzir drasticamente o índice de assédio moral do tipo mais explícito e minorar a ocorrência do assédio de teor mais implícito, uma vez que políticas contra essa violência serão estabelecidas para que haja maior confiança para denúncia, havendo um risco maior percebido de ações coercitivas (SALIN, 2003a; KEASHLY; NEUMAN, 2004).

A fim de ampliar o combate ao assédio moral mais implícito, é vital um debate interdisciplinar (LORENTZ; LIMA; MAESTRO FILHO, 2011), bem como ações por parte do Estado, visto que tal problemática tem raízes profundas, pois costuma estar incrustada com elementos subjetivos dessa tipologia de violência, por exemplo, aspectos culturais, ganhando força e máscaras ao longo do tempo (GAY, 1995).

A Figura 7 expressa os significados dos malefícios do assédio moral em, pelo menos, três direções. Ressalta-se que as setas da ilustração estão em duplo sentido, representando que as forças tendem a se anular, ou seja, as oportunidades de cada vértice do triângulo são fragilizadas pelo ambiente de trabalho tóxico oriundo do assédio moral.

Figura 7 - Representações de oportunidades dilaceradas advindas do assédio moral



Fonte: Elaborada pela autora

Os vértices (Figura 7), de modo mais detalhado, sugerem as seguintes oportunidades:

- **Ser integral**, em dois sentidos: o primeiro, apregoadado pelo Artigo 5º. da Constituição Federal, alude à igualdade de todos perante a lei (BRASIL, 1988). O segundo sentido, para além da legalidade, é orientado expressamente por Mattos (2009), ao entender que o ser humano não é um robô, pois o profissionalismo se mistura com emoções, desejos, medos e sexualidade. Nesse sentido, cabe à empresa preparar os gestores para lidarem com diversas identidades, realidades e papéis. Corroborando essa perspectiva, Davel e Vergara (2001) propõem o resgate da vitalidade humana, uma vez que são as pessoas que têm a capacidade de combinar subjetividade com objetividade com a finalidade de transposição dos desafios presentes nos cenários turbulentos do mercado.
- **Romper a mordaza do medo** está intimamente ligado com a obtenção de vantagens competitivas. Isso porque a comunicação transparente, a instrução em relação à temática da violência moral no trabalho, o monitoramento do clima na esfera do trabalho e o fortalecimento dos laços de solidariedade e confiança cooperam para a ruptura da lei do silêncio que subjaz o assédio. Além disso, estimulam uma convivência saudável e promissora entre os sujeitos, impactando potencialmente de modo positivo nas relações sociais dos trabalhadores, como, por exemplo, no âmbito familiar (BARRETO, 2006; BRADASCHIA, 2007; MARTININGO FILHO; SIQUEIRA, 2008; LORENTZ; LIMA; MAESTRO FILHO, 2011).
- **Obter vantagens competitivas** envolve políticas contra o assédio, assim como o engajamento dos funcionários, o que pode refletir em maior identidade em relação à empresa (KEASHLY; NEUMAN, 2004). O comportamento de um chefe agressor só traz malefícios à

organização, ao passo que um chefe “rígido” e não agressor age de forma justa e coerente, focando nos resultados organizacionais (DANIEL, 2009). Ademais, em um mercado global, a preocupação em relação à imagem da empresa deve ser contínua, assim como a confiança entre os *stakeholders* deve ser estimulada (BRADASCHIA, 2007; MARTININGO FILHO; SIQUEIRA, 2008).

Cabe observar a interdependência entre os ângulos da Figura 7, ou seja, na medida em que o assédio moral deixa de ser um processo institucionalizado e passa a ser coibido, as oportunidades fundamentadas na visão do ser humano como integral, no romper a mordça do medo e no obter e, até mesmo, otimizar vantagens competitivas, têm maior potencial de se aflorarem. Portanto, se a mordça do medo não for rompida, haverá um impacto negativo em relação à obtenção das vantagens competitivas, já que o trabalhador não estará sendo respeitado e considerado como um ser integral.

O esquema da Figura 7 ainda mostra-se posto sob a sociedade, pois há uma constante troca de influências que abrangem as ações e reações. Por esse motivo, responsabilidades multidirecionais precisam ser consideradas. Além das organizações, com políticas públicas a fim de tornar visível a problemática do assédio moral, bem como medidas preventivas, devem ser desenvolvidas (AVILA, 2008).

Com esse entendimento, é necessário discernimento acerca das consequências do assédio moral, para que, então, as organizações entendam a necessidade de se comprometerem de maneira séria em relação a políticas contra o assédio moral de maneira permanente (AMAZARRAY, 2010; AVILA, 2008). Disponibilizar ferramentas ineficientes, como ouvidorias que não tratam de maneira profunda a questão não significa ouvir, nem monitorar o clima no ambiente de trabalho, clima esse que acaba por impactar os próprios resultados da empresa. É vital, portanto, promover aprendizado frente à doença (HIRIGOYEN, 2010a) e não deixá-la agir de maneira silenciosa e cancerígena.

Como foi dito, o problema está incrustado na sociedade, e mesmo empresas que tratam de maneira profilática a questão não estão imunes à sua ocorrência. Por essa razão, uma condição *sine qua non* é o Estado, com sua influência, reconhecer os malefícios sociais, políticos e econômicos de uma epidemia imersa em uma cultura que estimula o problema, bem como por não tratá-lo. Isso implica em um significativo desafio, porque não há convencimento apenas via discurso quando não há testemunho fidedigno (AKTOUF, 1993). Nesse caso, a confiança é posta em prova e pode desencadear inúmeras perdas, no caso de uma reprovação, como, por exemplo, em negociações entre países com diferentes culturas. De

maneira geral, a complexidade do tema demanda um olhar contínuo e incessante, porque mudanças na essência demandam tempo.

Não cabe, portanto, elencar apenas um responsável por tratar a problemática da violência moral, pelo contrário, a prudência sugere a combinação de várias abordagens. Isso porque não parece sensato deixar toda a tarefa para as organizações e indivíduos, pois não há como crer que existem educação e determinação suficientes para empreender práticas de repúdio ao assédio. Da mesma forma, não parece razoável acreditar que toda tarefa deva ser destinada ao Estado, por isso, há um papel fundamental para as duas abordagens elucidadas.

As discussões de cada caso, bem como a reunião dos apontamentos realizados pelo olhar das vítimas e dos processos jurídicos (que abarcam os discursos da reclamante, reclamada e a decisão jurídica) serão complementadas com as análises da ótica dos (as) gerentes. Tal proposta se mostra relevante, em virtude da carência de pesquisas que também abarquem a ótica dos gestores (SALIN, 2003b; DANIEL, 2009) e até mesmo dos agressores (BRADASCHIA, 2007; JENKINS et al., 2011), e por este trabalho estar inserido nas ciências sociais aplicadas, o desafio em discutir o tema expandiu-se para dentro das organizações, palco do assédio, como aborda o próximo subtópico.

5.2.2. *Ótica dos (as) Gerentes*

A maioria das pesquisas sobre assédio moral no trabalho pauta-se na ótica das vítimas, como os estudos de Tracy, Lutgen-Sandvik e Alberts (2006), Lewis (2006) e Carrieri (2007). Bradaschia (2007) a partir de uma ampla pesquisa bibliográfica sobre o tema, também apresenta tal limitação. Estudos com profissionais de RH como o de Daniel (2009) não são numerosos e, por esse motivo, são recomendados pela autora e também por Salin (2003b). Pesquisas sob a ótica dos agressores também são escassas, uma exceção é o estudo de Jenkins et al. (2011) que trabalha essa abordagem e enfatiza que tal mudança de ponto de vista contribui para novas proposições, já que rompe as análises tradicionais embasadas na visão exclusiva das vítimas.

Com vistas a contribuir para tal brecha expressa na literatura, nos subitens a seguir serão discutidos os discursos dos (as) gerentes das empresas responsabilizadas por assédio moral no trabalho nos dez casos selecionados. Vale mencionar que tanto as negativas quanto as entrevistas concedidas serão exploradas. Ainda é importante lembrar que se buscou contatar um representante de RH em cada filial, mas na ausência de uma pessoa específica para tal função, direcionou-se o foco para o gerente geral em cada unidade. Em apenas um caso, o

agressor citado nos autos foi entrevistado (gerente agressor denominado como Block). O conjunto de casos é expresso no Quadro 10:

Quadro 10 – Conjunto de casos analisados

Casos	Vítima	Empresa e Segmento	Agressor(a)	Gerente Entrevistado(a)
1	Acsa	III (Indústria)	Adina	Entrevista realizada – gerente: Absalom
2	Berenice	IX (Telecomunicação)	<u>Bloch</u>	Entrevista realizada – gerente: <u>Bloch</u>
3	Carmela	II (Serviço – segurança patrimonial) e XI (Indústria: segunda empresa citada como corresponsável)	Caim	Entrevistas <u>não concedidas</u> – gerente da empresa II: Chaim e gerente da empresa XI: Cam .
4	Diná	V (Instituição Financeira)	Demétrio	Entrevista <u>não concedida</u> (gerente: Débora não recebeu a pesquisadora, contato com a secretária: Debra)
5	Efrata	VII (Serviço – cobrança)	<i>Emaré</i>	Entrevista <u>não concedida</u> – gerente: Electa .
6	Zilá	I (Indústria) e X (Serviço – consultoria: segunda empresa citada como corresponsável)	Zev	Entrevista <u>não concedida</u> na empresa I (gerente: Zebulom não recebeu a pesquisadora, contato com a secretária Zelfa); Entrevista realizada na empresa X – gerente: Zarão
7	Odaleia	VI (Varejo)	Orebe	Entrevista <u>não concedida</u> - gerente de loja: Obdias , gerente de RH da filial: Onã e consultor regional: Orebe
8	Maida	IV (Varejo)	Mara	Entrevista realizada – gerente: Manassés
9	Jordana	VII (Serviço – cobrança) e XII (Instituição Financeira: segunda empresa citada como corresponsável)	<i>Emaré</i>	Entrevistas <u>não concedidas</u> – gerente da empresa VII: Electa ; vice-gerente da empresa XII: Jasão e gerente da empresa XII: Jerusha
10	Tabitha	VIII (Serviço – cobrança) e XIII (Instituição Financeira: segunda empresa citada como corresponsável)	Teobaldo	Entrevistas concedidas - gerente da empresa VIII: Talita e gerente da empresa XIII: Tomé

Fonte: Elaborada pela autora a partir de dados da pesquisa

5.2.2.1 Discursos dos (as) Gerentes: entrevistas não concedidas

Dentre as treze empresas de grande porte (nove na condição de primeira ré e quatro segunda ré) citadas nos autos dos dez processos procedentes selecionados, entrevistaram-se

seis gestores (gerentes gerais das filiais); um deles, o agressor citado no processo. Mas em sete organizações não foi possível realizar as entrevistas.

As negativas dos (as) gerentes correspondem aos casos: de Carmela e Jordana – para as primeiras empresas responsabilizadas (primeira ré), bem como para as coresponsabilizadas (segunda ré); e de Diná, Efrata, Zilá e Odaleia – para as primeiras empresas responsabilizadas (primeira ré). Cabe mencionar que há dois casos em que a empresa VII (de serviço de cobrança) foi autuada como primeira ré.

Os argumentos das não concessões foram:

- Empresa II de serviço de segurança (primeira responsabilizada) no caso de Carmela: nos dois contatos telefônicos, o gerente Chaim mencionou, enfaticamente, que são **normas da empresa II** não responder sobre esse assunto (assédio moral).
- Empresa XI do segmento industrial (segunda responsabilizada) no caso de Carmela: o gerente geral da indústria XI pediu um *briefing* por *e-mail* da pesquisa e informou que passaria para o responsável regional. A resposta por *e-mail* recebida foi: “Após apresentação do conteúdo de seu trabalho para os responsáveis, informamos que infelizmente por **outras demandas**, não poderemos atender à sua solicitação. Nos colocamos a disposição (sic) para futuro contato” (CAM, destaque nosso). Em virtude da negativa recebida, um novo retorno foi enviado na tentativa de que o gerente respondesse por *e-mail* às questões da pesquisa (tendo em vista as “outras demandas” da empresa que impossibilitavam a entrevista presencial). No entanto, nenhuma resposta, a partir da data de 20 de setembro de 2012 até o encerramento desta pesquisa, foi recebida.
- Empresa V do segmento financeiro no caso de Diná: depois da realização de diversas ligações sem retorno, procedeu-se a uma visita à organização. Porém, a gerente Débora não recebeu a pesquisadora e, por intermédio da secretária Debra, disse que não seria possível sequer agendar um retorno. Alegou que a empresa estava recebendo a visita do seu presidente e, além disso, estava passando por processo de avaliação e, nesse caso, a gerente Débora encontrava-se **demasiadamente ocupada**. Na sequência, novas tentativas foram realizadas por contatos telefônicos, mas não foram bem sucedidas.
- Empresa VII de serviço de cobrança no caso de Efrata: a gerente Electa, por telefone, informou que não tinha autorização para falar sobre o assunto, que era **norma da empresa** não conceder entrevistas. Segundo Electa, jornalistas já haviam procurado a empresa e, por isso, a ordem dos proprietários era não fornecer nenhum tipo de informação interna. Explicou-

se à gerente que o trabalho era de cunho acadêmico, solicitando-se o contato dos proprietários, na matriz em Belo Horizonte, porém Electa não passou nenhum tipo de informação.

- Empresa I do segmento industrial no caso de Zilá: o gerente geral da empresa tem uma secretaria executiva exclusiva, cujo nome é Zelfa, com qual se realizou todo o contato. Conforme essa secretária, o gerente Zebulom, por ocupar uma posição estratégica, é **muito ocupado** e, por esse motivo, solicitou um resumo da pesquisa por *e-mail*, o qual foi enviado com as explicações solicitadas. Não houve qualquer retorno desta empresa. Em outra conversa por telefone, Zelfa informou que imprimiu o *e-mail* para Pietro e deixou na mesa dele e, dias depois, ele disse que **não teve tempo** para lê-lo na íntegra. Disse que apenas “correu os olhos bem rápido, pois não tem tempo nem para assinar os contratos que precisa (sic)” (DIÁRIO DE CAMPO). Na sequência, depois de corrido um prazo, em um novo contato telefônico, a secretária relatou que o gerente geral delegou a tarefa de fornecer a entrevista para o subgerente. Contudo, o subgerente informou à secretaria que responderia por *e-mail*, pois não iria receber a pesquisadora em virtude de **outros compromissos**. As questões foram enviadas por *e-mail*, assim como lembretes foram passados para Zelfa, mas, depois de várias semanas, as questões continuaram sem respostas e nenhum retorno foi fornecido.
- Empresa VI do segmento de varejo no caso de Odaleia: após ligações telefônicas, as quais não foram bem-sucedidas, realizou-se uma visita a uma das lojas da cidade, em Uberlândia, tendo sido possível conversar com Obdias (gerente da loja), que informou não ter autorização para participar do estudo e que o ideal seria tratar com o consultor Orebe, coordenador das filiais da cidade. Por telefone, Obdias contactou Orebe, que **não quis conversar com a pesquisadora**, informando apenas um número de telefone celular do responsável pela área de RH, localizada em Belo Horizonte. O contato com esse responsável, Onã, foi realizado, e ele pediu que as questões da pesquisa fossem encaminhadas por *e-mail*, porém não retornou e não atendeu mais as ligações realizadas.
- Empresa VII de serviço de cobrança (primeira responsabilizada) do caso de Jordana: Trata-se da mesma empresa do caso de Efrata. A gerente não concedeu entrevista – Electa.
- Empresa XII do segmento financeiro (segunda responsabilizada) do caso de Jordana: o gerente estava de férias e, por esse motivo, o contato inicial foi realizado com Jasão, que atendeu a pesquisadora em sua sala, a fim de conhecer melhor o trabalho. Mostrou-se receptivo, todavia mencionou que precisava do aval do gerente Jerusha, sendo ideal que a pesquisadora retornasse à empresa na semana seguinte. O retorno foi realizado, porém Jerusha

atendeu à pesquisadora no saguão da empresa e disse que **não gostaria de participar da pesquisa**, pois sua vivência era pessoal e não gostaria de compartilhar. Solicitou-se, então, o contato com um responsável pela área de RH e, nesse momento, o gerente, já um pouco exaltado, disse para a pesquisadora que ela estava insistindo muito e que ele só possuía o telefone do 0800 da empresa. A pesquisadora agradeceu a atenção e Jerusha logo entrou em sua sala. Um dos funcionários que estava no saguão (na área de atendimento ao cliente) comentou com uma expressão de desapontamento: “nossa, ele poderia ter te ajudado, eu sei como é difícil fazer pesquisa de faculdade” (DIÁRIO DE CAMPO).

As negativas dos (as) gerentes das empresas citadas nos processos procedentes selecionados parecem divergir das recomendações de uma política diretiva contra o assédio moral no trabalho (KEASHLY; NEUMAN, 2004; MARTININGO FILHO; SIQUEIRA, 2008), pois indicam falta de transparência. Alguns gerentes negaram, diretamente, o envolvimento na pesquisa, devido às “normas da empresa”. Outros, pelo teor do trabalho, expressando na voz receio em falar de tal assunto. E, ainda, outros gerentes, por intermédio de outra pessoa, postergaram a recusa, entendida pelo fato de não terem retornado a uma solicitação feita, e, na Instituição Financeira V, a gerente Débora nem ao menos quis ouvir os termos da pesquisa.

Na empresa V, notou-se, inclusive, que a própria secretária ficou desconcertada ao retornar da sala da gerente. No balcão de atendimento, na primeira visita à empresa, após a pesquisadora explicar o estudo à secretária, ela foi até a sala da gerente com um papel no intuito de agendar uma visita, mas retornou com o papel em branco. E ao fazê-lo afirmou apenas que a gerente encontrava-se muito ocupada (DIÁRIO DE CAMPO). Vale ressaltar que a empresa em questão “[...] é uma das maiores organizações de serviços financeiros e bancários do mundo” (SITE EMPRESA V), e o grupo atua em mais de oitenta países no mundo.

Já na Indústria I - líder no mercado brasileiro em sua área de atuação, além de ser uma companhia de capital aberto (SITE EMPRESA I) -, a vítima Zilá alegou que após sua saída a empresa passou a desenvolver práticas contra o assédio. Passou a ofertar treinamentos e palestras sobre o assunto, por exemplo. Entretanto, a negativa nesta organização, entendida, pela extensiva prolongação em não atender a pesquisadora do estudo, causaria no mínimo insegurança por parte de um investidor. O gerente geral, após sucessivas desculpas da secretária (tentando justificar porque ele não retornou para tratar o assunto), repassou para outro profissional a tarefa de responder a pesquisa. Este segundo indicado informou que não

poderia receber a pesquisadora e pediu as questões por *e-mail*, mas nunca respondeu ou sequer justificou a razão disso. Tudo, portanto, ficou na eterna promessa. Não foi possível nessa empresa em nenhum momento ao menos explicar a pesquisa diretamente para o gerente, pois nenhuma resposta direta nos foi dada, todo diálogo ocorreu via secretária.

Assim, é de causar estranheza que algumas empresas tenham por norma não discutir o tema, parecendo que a própria organização tem medo de falar do assunto. Isso demonstra que sua ação é a própria omissão. A negativa em função de outras demandas e falta de tempo também denota uma desatenção em relação ao assunto, o que, potencialmente, pode significar uma falha interna da empresa em relação a ele.

Nessas situações, o silêncio e a omissão andam lado a lado. Não discutir as ocorrências na empresa indica que para esses estabelecimentos o que houve deve ficar no passado. No entanto, se enganam, pois a cada vez que tentam colocar o assunto “por debaixo do tapete” estão na verdade, reforçando o comportamento dos assediadores e construindo um significado positivo para tais ações. Salin (2003a) explica que tal conduta cria um terreno fértil à proliferação do assédio que se manifesta como uma epidemia silenciosa (PIÑUEL Y ZABALA, 2003) e representa diversos efeitos prejudiciais à organização. Entre estes estão o maior absenteísmo, aumento na rotatividade, queda na produtividade, baixa satisfação com a empresa, queda no comprometimento organizacional, atos agressivos contra a empresa. Inclusive pode-se elencar a baixa confiança nos líderes, aumento na frustração, piora no ambiente de trabalho, aumento nos custos de produção, piora da imagem da empresa, perda de clientes, sobrecarga de trabalho sobre colegas, entre outros (BRADASCHIA, 2007).

5.2.2.2 Discursos dos (as) Gerentes: entrevistas concedidas

No que se refere às seis entrevistas concedidas, vale ressaltar, em cada caso, as contradições a respeito do entendimento dos gestores sobre o assédio moral no trabalho. Ademais, cabe dizer que mesmo para as entrevistas concedidas, houve dificuldades, como por exemplo, a concessão limitada em relação ao tempo. O gerente Tomé da Instituição Financeira XIII (segunda responsabilizada) do caso de Tabitha, por exemplo, impôs limite do tempo de quinze minutos, em virtude de suas outras demandas, chegando a afirmar, ao final da entrevista: “já se passaram dezesseis minutos” (TOMÉ).

Outra questão refere-se às expressões faciais de alguns gerentes quando se aprofundava as indagações a respeito do tema. O gerente Absalom, por exemplo, da Indústria III (multinacional) atendeu a pesquisadora com muita presteza e educação, de modo tranquilo. Mas quando o assunto na mesa de reunião foi detalhado e no desenrolar das perguntas, havia

momentos em que o entrevistado ficava com o rosto “avermelhado”, sentindo-se apreensivo, buscando pensar para responder “da melhor maneira possível” (DIÁRIO DE CAMPO). Assim era preciso, inclusive focar em outras questões no discurso do entrevistado para depois retomar a temática do assédio moral.

O desafio em discutir a ótica dos gerentes, portanto, apesar das dificuldades, constituiu-se em um resultado interessante, pois compreendeu, não apenas contradições de entendimento a respeito de algumas categorias de assédio, e até mesmo do próprio conceito, mas, também, equívocos que levantam um alerta preocupante. O discurso dos gerentes também evoca um misto de posições, porque dentre os entrevistados um (Bloch) esteve na posição de agressor, conforme o processo jurídico estudado, e outra (Talita) na posição de gerente, já foi vítima de assédio moral.

Com o propósito de detalhar o entendimento dos gerentes sobre o tema, cada uma das seis entrevistas será relatada e discutida em sequência. A primeira refere-se ao caso de Acsa que trabalhou na Empresa III do segmento industrial. O gerente entrevistado, denominado neste estudo como Absalom, está à frente da filial há apenas seis meses na cidade de Uberlândia-MG, mas trabalha na organização há cerca de seis anos, após transferência do interior de São Paulo para Minas Gerais. Possui superior completo em Engenharia de Produção Eletricista e tem pós-graduação na área. Absalom, de 31 anos, ainda informou que está concluindo outra pós-graduação, mas na área de gestão empresarial.

O gerente associa um ambiente de trabalho satisfatório a dois aspectos: à questão física e à questão psicológica. Essa última ancora-se, conforme sua visão, em dois pilares: de respeito e de justiça. Indica também que um tratamento diferenciado do gerente para com algum trabalhador pode desencadear insatisfação dos funcionários e, por esse motivo, tal discriminação não pode existir, sob pena de os trabalhadores, observando tal conduta do líder, ficarem receosos quanto a qualquer iniciativa da empresa.

Segundo Absalom, apesar de se utilizarem os termos distintos, empresa e colaborador, ou empregado e empregador, é preciso compreendê-los de forma integrada, já que os dois fazem parte do todo, que é uma empresa. Em prol desse alinhamento de objetivos, o entrevistado explica que a comunicação transparente e diária é uma ferramenta essencial para o clima favorável no ambiente de trabalho.

Quanto à **definição do conceito de assédio moral**, o gerente explica que ele se configura quando há o rompimento da barreira do respeito, podendo esse ocorrer de forma verbal e até mesmo física. Também complementa seu raciocínio, afirmando que o assédio moral não se relaciona com conflitos potenciais naturais, pois esses não avançam contra os

limites do respeito. De fato, Einarsen (2000) pontua os atos agressivos em táticas diretas (agressões verbais ou físicas) e indiretas (como, por exemplo, o isolamento da vítima) e, ainda, Adams (1992) ressalta que as formas de hostilidade no mundo do trabalho, por vezes, se sobrepõem. Contudo, no assédio moral propriamente dito, a agressão física é considerada leve, como, por exemplo, quando a vítima é empurrada e a porta é fechada instantaneamente (HIRIGOYEN, 2010a).

Absalom declara ter conhecimento sobre o tema, pois passou por um treinamento de atualização promovido pela empresa. No entanto, de forma errônea, rotula a categoria **perfil da vítima**, dizendo que, normalmente, a vítima é uma pessoa que tem uma pré-disposição contra a empresa. Nos casos clássicos de assédio moral apresentados, em que as táticas foram mais sutis e a duração mais longa (que se refere às vítimas Acsa, Carmela e Diná), o resultado é o oposto, assim como para o caso de Berenice. Ela menciona, por exemplo, que “vestia a camisa da empresa”. Nos demais processos de assédio moral, as entrevistadas relatam que gostavam de trabalhar na empresa, entretanto, o comportamento agressivo dos superiores hierárquicos provocou a contaminação do ambiente de trabalho de forma tóxica. Maida ainda ressalta que tinha uma boa imagem da empresa, mas, devido às humilhações sofridas, sentia-se decepcionada e insatisfeita com o trabalho, ou seja, similar ao sentimento das vítimas do estudo de Tracy, Lutgen-Sandvik e Alberts (2006), que relataram enxergarem-se como amantes com corações partidos.

O entrevistado entende que o assédio moral é prejudicial à empresa e precisa ser **mediado**, apontando a maturidade de uma empresa como condição para que consiga desenvolver políticas contra o assédio. Afirma, ainda, que a empresa III tem profissionais competentes para tanto, e por esse motivo a problemática deve ser resolvida internamente, como também indica Leymann (1996b), por intermédio da terceira fase do psicoterror, ao apontar a necessidade da ação da empresa logo na primeira fase, ou seja, de maneira preventiva.

Contudo, Absalom lembra que, no caso de o assédio moral ter ocorrido e a empresa não ter conseguido realizar a devida intervenção, é direito do funcionário se dirigir a outras instâncias como, por exemplo, à esfera jurídica. Mas, de maneira contraditória, o gerente diz que, quando o problema é transferido para a esfera jurídica, são os advogados da empresa que tratam do caso, ou seja, “[...] às vezes, a gente acaba que nem fica sabendo ou vai saber muito mais pra frente” (ABSALOM, 2012). Dessa forma, como a maioria das vítimas (oito em dez nos casos selecionados) acessa a justiça depois de ter saído da empresa ou ter sido demitida (BATTISTELLI; AMAZARRAY; KOLLER, 2011), não há lições aprendidas por parte do

gerente, já que não há um estudo sobre o ocorrido, cabendo apenas à área jurídica da empresa resolver e minimizar custos.

Na sequência da categoria **assédio moral como processo**, quanto à sua **duração**, Absalom menciona que a violência moral pode ser curta ou longa, dependendo da intensidade. Na literatura, apesar de a maioria das pesquisas quantitativas considerarem os limites temporais (no mínimo seis meses ou no mínimo um ano) e a frequência de atos negativos (pelo menos um semanal ou pelo menos dois semanais) para configurarem o assédio moral, não há pleno consenso sobre tais métricas. Métricas essas propostas, inicialmente, por Leymann (1996a), em virtude de até os próprios atos negativos variarem conforme a cultura de cada sociedade (EINARSEN; HOEL; NOTELAERS, 2009). O consenso, como aponta Agervold (2007), e, inclusive, a justificativa para a utilização de alguns limites em relação à duração e à frequência do assédio, respalda-se na necessidade em diferenciar a violência moral de um caráter episódico.

Tendo em vista os **malefícios** do assédio moral, o gerente aborda algumas condutas da empresa contra essa prática tais como: integração do funcionário; divulgação e explicação frequente a respeito dos valores da empresa que, no discurso de Absalom, constituem-se no DNA da empresa. Vale notar que diversas placas mencionando os valores encontravam-se afixadas nas paredes da empresa (DIÁRIO DE CAMPO), transparência na comunicação entre as partes, treinamentos para liderança, visando transmitir a forma correta de se dirigir aos funcionários, como: fornecer *feedbacks* sobre o trabalho sem expor o sujeito; documentação de normas e políticas da empresa, deixando-as acessíveis, por exemplo, via *intranet*; compartilhamento das experiências e informações por intermédio de reuniões *online* e presenciais; disponibilização de ouvidoria interna; e comunicação aberta entre as áreas da empresa. Algumas das alternativas citadas por Absalom vão ao encontro dos dizeres de Martinigo Filho e Siqueira (2008) que apontam ser vital estimular a comunicação transparente e de confiança entre os funcionários da empresa. Lorentz, Lima e Maestro Filho (2011) destacam as responsabilidades da área de RH, no que diz respeito, por exemplo, à preparação de lideranças eficazes e ao estímulo de políticas que primem pelo respeito, como expôs o gerente. O fundamental, portanto, é que a organização entenda que o enfrentamento ao assédio moral demanda políticas contínuas nesse sentido (HIRIGOYEN, 2010a).

No entanto, quando Absalom foi questionado sobre a quem o funcionário pode recorrer (**reação da vítima**) na hipótese de estar sofrendo assédio moral oriundo do próprio entrevistado, ele citou: “é a gente sempre pede, né, que seja respeitada a hierarquia na empresa” (ABSALOM). A esse respeito, a própria vítima comentou: “Porque lá na empresa,

se você passar em cima da ordem de um gerente... lá na frente você pode saber que eles te... eles te mandam pra rua mesmo” (ACSA).

É necessário, então, que as práticas empreendidas sejam sempre revisadas. Não basta apenas existir uma ouvidoria, é preciso que haja um processo eficiente de investigação a respeito do caso, como, também, políticas contra o assédio que ancorem uma cultura organizacional que repudia a violência moral (SALIN, 2003a). Isso porque, apesar das denúncias, quando houve brechas para tais, as entrevistadas deste estudo, exceto Zilá, não indicaram ter recebido qualquer tratamento que assegurasse fidelidade de investigação mediante os fatos. Além disso, algumas informaram ter recebido notícias de que nada havia mudado na organização após o processo do assédio. Corroborando essa discussão, Xavier et al. (2008) também registram que a maioria das vítimas que denunciaram o assédio ficaram insatisfeitas com a maneira como o problema foi tratado e, ainda, outras vítimas sequer sentiram confiança para reagir, pois não acreditaram que alguma ação providencial seria realizada pela organização.

No que concerne às **causas**, Absalom menciona que o assédio moral é um “negócio meio generalizado” (ABSALOM), pois já ouviu notícias sobre o tratamento diferenciado, por exemplo, destinado a funcionários mexicanos na unidade da empresa nos Estados Unidos. De forma mais objetiva, o gerente informa que o **perfil do agressor** se relaciona ao grau de instrução das lideranças, às orientações recebidas, bem como à própria educação familiar. Por essa razão, apesar de o assédio existir em todo lugar, na ótica do entrevistado, é necessário considerar as diferenças culturais entre os países, que podem conferir ênfase maior ou menor à questão. Nesse sentido, o gerente afirma que a problemática no Brasil deve ser sim, recorrente, por se tratar de um país “menos desenvolvido” (ABSALOM). O contrário é descrito por Einarsen (2000), ao exemplificar o caso dos países da Escandinávia, onde as organizações apregoam um alto valor sobre o bem-estar do trabalhador e uma atitude negativa a qualquer sinal de abuso de poder.

No flanco organizacional, Absalom explica que o assédio moral relaciona-se mais a empresas que “só querem saber de produzir” (ABSALOM). Ao passo que esse tem menor chance de ocorrer em empresas que têm a valorização de pessoas na cultura organizacional, a partir, também, das lições e do exemplo do próprio fundador da empresa. A esse respeito, Freitas (2001, p. 22) reforça que as construções intangíveis de cada organização tanto agem em direção à “comunicação e consenso”, como “ocultam e instrumentalizam as relações de dominação”.

De modo divergente da literatura (LEYMANN, 1996; FREITAS, 2001; BRADASCHIA, 2007 HIRIGOYEN, 2010a), Absalom alega que o assédio moral ocorre em proporção igual na **direção** descendente e ascendente, dizendo, ainda, que não tem visto muitas ocorrências no sentido horizontal. Ele justifica suas considerações, baseando-se no conflito de interesses entre a vítima e o agressor. Nesse sentido faz uma reflexão míope, focado na bilateralidade, não considerando outras questões, como, por exemplo, desequilíbrio de poder percebido, percepção de custo baixo (em relação à coerção frente aos atos agressivos) e características situacionais e contextuais – mulheres inseridas em ambientes tipicamente masculinos ou presença de grupos minoritários na empresa (em que o agressor atribuiu menor *status* e poder a esses) (FREITAS, 2001; SALIN, 2003b).

O gerente, portanto, apresentou em seus discursos equívocos e contradições, como já discutido anteriormente. Mas, apesar disso, não tratou com desdém a questão do assédio moral, entendendo que tal problema ultrapassa o limite do respeito e, ainda, reflete a respeito das causas do mesmo, mostrando, inclusive, maneiras de minimizar a violência. No entanto, Bloch, agressor e gerente da empresa IX do segmento de telecomunicação, mesmo **conceituando** corretamente o assédio moral, o critica, referindo-se a potenciais vítimas como aproveitadoras, no que se refere à busca por indenização na justiça. Afirmou que existem atos considerados negativos que são, na verdade, normais e próprios do trabalho em seu setor e, ainda, que não se enxerga como agressor. Essa mesma percepção foi identificada na pesquisa de Jenkins et al. (2011), em que a maioria dos agressores não se considera como tais.

Bloch, citado nos autos como agressor de Berenice, tem vinte e seis anos e está como gerente da filial localizada na cidade de Uberlândia há quatro anos. É formado em Administração e pretende realizar uma especialização na área. Solteiro e sem filhos, Bloch mostra-se interessando em crescer na empresa, focando-se na apresentação de resultados a seus superiores. É possível notar que seu discurso tem como foco tais resultados numéricos, não se voltando, em nenhum momento, de modo direto, ao bem-estar no ambiente de trabalho. Questionado a respeito sobre quais elementos ele associa a um ambiente de trabalho satisfatório, o gerente citou:

Eu acho que hoje é você ter um ambiente de trabalho que possibilite condições de cada um desempenhar da melhor maneira possível o seu papel. Quando eu digo condições é trabalhar para que as ferramentas sejam adequadas, é garantir que todo mundo entenda bem sobre o produto pra minimizar a pós-venda de situação do cliente nervoso na hora voltando na loja, gerando um estresse pra equipe, é incentivar a competitividade pra poder ter um fator motivacional ali do cara saber que ele é o ponta, de quem

tá no meio saber que ele tem chance de chegar, né, de estimular... Incentivos ali, seja com premiação, com folga, com parabéns, com foto colada no quadro como vendedor destaque de algum produto, pra poder diferenciar quem realmente teve uma *performance* diferenciada do produto (BLOCH).

Novamente, o gerente sinaliza não observar o funcionário enquanto ser integral, parecendo considerá-lo como um robô dependente de suas ordens e controle. Essa colocação é observada na resposta de Bloch acerca de elementos que, potencialmente, prejudicam o ambiente de trabalho.

Hoje eu acredito que a falta de comunicação prejudica um pouco, porque trabalhar as diferenças das pessoas é muito complexo [...]. Outra coisa que eu acredito que pode gerar (um prejuízo) é você colocar pessoas, no caso de equipe, colocar pessoas muito diferentes de ponto de vista cultural e... Até mesmo religiosos ou de ideologia, e daí você vai acabar tendo algum tipo de conflito que não era pra ter, né? [...]. Por mais que por um outro lado, pessoas diferentes completem uma equipe, né, quando é muito fora da curva, também pode ser problemático, a gente já teve problemas desse... Desse jeito aqui na loja, com pessoas muito fora da curva demais, né? Até da curva da normalidade a gente fala (BLOCH).

No entender de Bloch, pessoas muito diferentes trabalhando juntas podem desencadear, às vezes, discussões banais, e a falta do diálogo não permite que essas pessoas possam colocar tudo em “pratos limpos” e, com isso, o desenrolar de tal questão pode chegar até a um “ponto insustentável” (BLOCH). Essa banalidade citada pelo gerente, a partir de uma visão deturpada do que seja gerenciar pessoas, é o canal para não tratar o problema do assédio moral com seriedade e ética, diminuindo-o e, até mesmo, negando-o (FREITAS, 2001; HELOANI, 2004).

Segundo o gestor, suas práticas em prol de um ambiente de trabalho saudável pautam-se em considerar o contexto de cada caso, estimulando o *feedback* imediato em cada situação. O discurso a seguir elucida essa questão, entretanto, também evidencia o modo pelo qual Bloch se refere a uma suposta funcionária; em vez de utilizar um nome próprio, mesmo que seja a título de exemplificação, utiliza o termo “fulaninha”, um termo abstrato, vazio e sem identidade, ainda mais desmerecido quando utilizado no seu diminutivo.

A gente procura agir muito pontualmente, caso a caso e, às vezes, um consultor reclama: “ah pegou minha venda”, né? Chamar e entender a situação e já é... Minar qualquer possível mágoa que vá ficar daquele evento ali pra poder, como eu te disse, focar adiante sempre focando no resultado. A gente procura ter muito *feedback*, tanto um *feedback* mais formal de é... “fulaninha vamos sentar aqui e vamos trocar uma ideia o que tá acontecendo,

quais são os seus pontos o que, que você entende?”. E, por outro lado, “olha o que, que a empresa espera de você é isso, o que a gente almeja que você busque é isso, isso, isso” dando um norte pra pessoa (BLOCH, grifo nosso).

Ademais, em outros momentos da entrevista de quarenta e sete minutos, nota-se que o gerente tenta escolher as palavras. Entretanto, chega a expressar que o assédio moral pode ocorrer em organizações de diferentes portes porque “[...] com o perdão da palavra, filha da putismo existe em todo lugar”, mas com menor ênfase nas grandes corporações. Isso porque “a grande corporação tem total controle hierárquico sobre todas as esferas, então desde o diretor lá até o carinha que limpa [...]” (BLOCH, grifo nosso). Nos dizeres do entrevistado, existe adequação dos cargos e salários e, por isso, haveria menor incidência de assédio.

Bloch ainda ironiza, dizendo que deveria ter cursado veterinária; afinal, lidar com pessoas é, de fato, complexo, deixando subentendido que lidar com animais é mais fácil. Não seria por esse motivo que, na visão do gerente, em prol de resultados a todo custo, os trabalhadores seriam operários sob o seu reinado. É o que Hannabuss (1998) considera como um controle abusivo do agressor, que quer esse crescer sob a ideia de ir “pisando no outro”, já que compreende o Outro como melhor lhe favorece (SEIXAS, 2009), por isso cria alibis para justificar a violência dita institucionalizada (GAY, 1995; MEREU, 2000).

Ao oposto do julgamento que Bloch faz, existem pesquisas que indicam que a incidência do assédio moral é maior em empresas de grande porte, em função de sua hierarquização mais estruturada. Essa, por sua vez, desencadeia abusos de poder, principalmente, na direção descendente (EINARSEN, 1999; SALIN, 2003a; BRADASCHIA, 2007). Acerca da categoria **direções de assédio moral**, Bloch, em consonância com a literatura (FREITAS, 2001; BRADASCHIA, 2007; HIRIGOYEN, 2010a), expõe que a maior incidência ocorre na direção descendente, em seguida, na horizontal, e, de maneira menos frequente, na ascendente. No entanto, ele justifica, de maneira limitada, a maior incidência na direção descendente. O entrevistado alia a maior incidência à falta de percepção do subordinado em entender que algumas ações, como classificar (*ranking*) o desempenho dos funcionários, são um estímulo à competitividade e não um ato negativo. De fato, apresentar os resultados de cada funcionário não se caracteriza, por si só, assédio moral; todavia, a maneira como tal ação é empreendida pode se caracterizar em casos tal como se houver abuso de poder, perseguição, humilhações.

O gerente também explica o assédio entre os pares e o ascendente. Conforme Bloch, o primeiro ocorre em função do cenário competitivo, em que sempre há alguém querendo “nossa cadeira” (BLOCK). Já o segundo, que é mais raro, poderia ocorrer a partir da obtenção

de alguma informação por parte do subordinado que viesse a prejudicar o superior hierárquico. Existe, então, “algum tipo de tortura psicológica” (BLOCH). Parece que o entrevistado expressa o assédio ascendente como um processo de acordo com o qual o agressor sabe algo particular da vida da vítima que possa prejudicá-la, ou conheça algum erro realizado por ela que possa desmoralizá-la. De maneira divergente, Corrêa e Carrieri (2007), expõem táticas, como a fofoca, a sabotagem do trabalho e a boicote (instruindo o grupo a não legitimar a gerência).

O termo “filha da putismo” citado pelo entrevistado representa dois significados, na ótica de Bloch. O primeiro, já mencionado, representa o forjar de funcionários que objetivam tirar vantagem do contrato de trabalho, uma vez que, no parecer do gerente, a justiça do trabalho favorece o funcionário, e, ainda, os advogados da área estão sedentos por mais um caso, pois lucram a cada indenização. O segundo ponto de vista aborda o trabalhador vitimizado como aquele que fica “empatando a vaga”, pois, na visão do gerente, o “quanto esse cara não se colocou disponível pra ser insultado”, ou seja, os papéis entre agressor e vítima invertem-se (BLOCH). A esse respeito Baillien et al. (2009) propõem um modelo de três caminhos que podem evoluir para o assédio. O início pode ocorrer com um agressor insatisfeito, que direciona sua bagagem negativa a um terceiro. Este por sua vez age de forma passiva e reduz seu comprometimento com o trabalho, reforçando a ideia do agressor que sua perseguição é justa. E caso não haja punição aos abusos do agressor o processo tende a naturalizar-se.

No propósito de resolver a problemática do assédio moral, o entrevistado frisa: “aí a necessidade de as empresas cada vez colocarem pessoas preparadas e competentes e com estômago, né?”, para “saber lidar com esse tipo de característica aí”. O alibi do gerente consiste em revestir o Outro de culpa e, dessa maneira, a vítima parece que, praticamente, pede para sofrer o assédio. Com esse mesmo entendimento, Bradaschia (2007) alerta que as testemunhas também podem acabar legitimando o sofrer da vítima como correto, pois atestam que ela fez algo para merecer. O ato agressivo não é mais encarado como agressivo, pelo contrário, faz parte da gestão por pessoas competentes, quem sabe, superiores, pois, de acordo com o discurso de Bloch, esses devem ter estômago para lidar com o tema.

Dessa forma, o gerente tem como missão purificar a organização, civilizá-la, padronizando os pensamentos, pois os idolatrados resultados a todo custo estão acima de tudo e de todos. É, portanto, a versão moderna de um drama antigo que exige o agressor de qualquer culpa (GAY, 1995), como pensa Bloch, ao se dizer convicto de que não houve

violência moral, mas, sim, ações legítimas (MEREU, 2000; JENKINS et al., 2011) de sua parte atreladas às incumbências do cargo.

Bloch, portanto, ao se transvestir de cordeiro, ainda afirma que não tem mágoas de Berenice; afinal, a funcionária tinha o direito de acessar a justiça, mas o assédio moral não ficou comprovado. A negação do agressor indica sua desatualização sobre o resultado da ação transitada, ou denota uma mentira explícita, em relação ao processo finalizado de Berenice contra a empresa IX do setor de telecomunicação.

Generalizando a temática e isentando plenamente o empregador, o entrevistado cita que o problema do falso assédio moral decorre da cultura nacional e que prejudica o empregador.

[...] isso [processos indenizados por dano moral decorrente de assédio moral] até encarece muito o custo para o trabalhador eu acho, eu não sou dono de empresa, eu sou assalariado, empregado, mas tenho essa visão muito clara de como é para o empregador difícil hoje por essa situação, porque eu sei que existe picaretagem, eu sei que existe gente que faz coisa errada, a gente vive no Brasil (BLOCH).

Bloch também atrela de maneira míope o **perfil da vítima** a uma pessoa que teria menos a perder, ou seja, um salário mensal de pequena expressão e, por isso, uma potencial indenização judicial representaria um negócio. O gerente ainda vai além, informando que esse perfil, em geral, corresponde ao de um funcionário sem ensino superior, com pouco conhecimento e bagagem, e, por isso, facilmente manipulável por um advogado interessado em mais um caso.

Essa elucidação generaliza e ofende muitas vítimas efetivas. Além disso, deveria, na verdade, instigar a própria organização, como propõe Absalom, pois ela teria profissionais competentes (gerente anterior discutido) para enfrentar o assédio moral dentro da empresa, como apregoa Leymann (1996b). Mas, como se pode observar, há uma venda nos olhos de muitos daqueles que insistem em negar um problema (HIRIGOYEN, 2010a) tão antigo quanto o trabalho, ou melhor, quanto o próprio homem (HELOANI, 2004), deixando de obter os potenciais benefícios que um ambiente de convívio saudável desperta (MARTININGO FILHO; SIQUEIRA, 2008).

Na tentativa de amenizar suas colocações, Bloch, ao final da entrevista, sentindo-se satisfeito por contribuir para a pesquisa, e afirmando que o trabalho é muito válido, pois buscou informações na fonte, argumenta sobre o conluio que alguns funcionários promovem ao acessarem a justiça, “montando esquemas de provas verbais”, porém ele frisa que nem

todos os casos são “picaretagem”, e que existem gerentes “que não fazem a menor ideia do que é gerenciar uma equipe e estão ali só pra ocupar a cadeira, por ser mais interessante pra companhia ter uma pessoa louca ocupando a cadeira” (BLOCH). Na verdade, essa expressão “loucura” de um gerente assediador é enganosa, pois costumam até mesmo ter uma imagem positiva dentro da organização e as agressões podem ser vista como um meio eficiente de realizar tarefas (SALIN, 2003a, BRADASCHIA, 2007).

Desse modo, apesar de o discurso sobre o conceito do assédio moral apresentado por Bloch ter aderência à definição utilizada neste estudo, pois ressalta que se trata de uma perseguição contínua no intuito de ferir a moral do sujeito, há, em outras explicações, como já citado, diversos equívocos e compreensões deturpadas por parte do entrevistado.

Sobre o desfecho do caso de Berenice dentro da empresa, Bloch afirma que, devido a *performances* oscilantes da funcionária, ela foi substituída por “questões de reestruturação”. O entrevistado alega, categoricamente, que não houve assédio, e que a empresa é municiada a esse respeito com pesquisas de clima organizacional e, ainda, tem um código de ética formal anexado ao contrato de trabalho. Contudo, não é trabalhado ou discutido pelo gerente aos funcionários, em virtude de outras prioridades que norteiam o foco em resultados relacionados ao alcance de metas.

Apesar da veemência em suas declarações, o entrevistado pondera e reflete a partir do caso de Berenice: “eu posso te dizer que serviu mais como um alerta de falar: poxa vida, né! É... a maneira como eu tô conduzindo o time pode ser que não esteja sendo percebida como eu gostaria que fosse por todos” (BLOCH, grifo nosso). Também adiciona que passou a “mensurar o conteúdo das mensagens” - essas de cobranças enviadas por mensagens de texto para os celulares vendedores (BLOCH). Com isso, observa-se que os discursos de Bloch, em algumas partes, são contraditórios, parecendo haver uma tentativa de isenção de culpa, apesar de ter sido responsabilizado como agressor do caso de Berenice.

Em suma, o caso de Bloch é peculiar, dentre os outros, por representar o único gerente entrevistado que foi citado no processo como agressor, o que contribuiu para outra visão, diferente da tradicional, que foca exclusivamente na vítima. Representa também um alerta acerca da preparação de lideranças, pois o gerente parece não ter algumas das reflexões demandadas pelo cargo, já que deixa de considerar em seu discurso, em diversos momentos, o Outro enquanto ser integral. De maneira geral, vale ainda retomar a explicação de Adams (1992). Essa autora elucida que, raramente, existe coincidência entre a percepção do agressor e da vítima sobre o ataque. É, portanto, um desafio analisar as duas faces da mesma moeda que, para a vítima, nesse processo, especificadamente, representou um trauma e desilusão do

mercado de trabalho em sua área de atuação; já, para o gestor, significou um caso isolado de alguém que destoou do grupo, pois ele apregoa a homogeneidade como um caminho de gestão com menos embaraços e mais foco nos resultados quantitativos que a empresa tem a atingir.

Na sequência da análise das entrevistas realizadas com os gerentes das filiais pesquisadas, tem-se a percepção de Zarão, que se mostra mais ponderado do que Bloch, entretanto, também apresenta superficialidade em suas reflexões, de maneira similar a Absalom. Zarão trabalha no grupo da empresa X (segunda responsabilizada no processo), de serviços de consultoria, há, aproximadamente, onze anos, atuando na filial de Uberlândia há seis anos. Nos cinco anos anteriores, trabalhou na filial do Paraná.

A respeito do assédio moral vivenciado por Zilá, o gerente se disse surpreso. Primeiro, por ter ocorrido em uma empresa de grande porte e de renome, como a Indústria I. Depois, por ter ocorrido por parte de um gerente, já funcionário por uma longa data. Zarão explica que a empresa X tem mais de cinquenta filiais em todo o Brasil e preza por uma conduta de respeito entre os funcionários. O entrevistado cita que faz parte da rotina de trabalho preparar o indivíduo selecionado para atuar em outra empresa (cliente do grupo X), no sentido de esclarecer a modalidade do contrato, assim como os direitos e deveres do funcionário.

Zarão considera o tema polêmico. Comenta ter participado de palestras sobre assédio moral quando trabalhava no Paraná. Ao detalhar o significado dessa tipologia de violência (**conceito**), o entrevistado comete alguns equívocos, como, por exemplo, ao mencionar que o assédio moral pode ocorrer de modo relâmpago, porém não se trata de um fenômeno pontual, mas, sim, de um processo dinâmico (LEYMANN, 1996a; PIÑUEL Y ZABALA, 2003). O gerente, portanto, parece confundir assédio moral e sexual.

Mas, ao contrário de Absalom e Bloch, Zarão não rotula o **perfil** de uma potencial **vítima**, alegando que pode ocorrer com qualquer pessoa independentemente do nível hierárquico. Também declara que a vítima não costuma **reagir** aos ataques sofridos em função do medo de uma represália, pois essa pode ter necessidade financeira em relação ao emprego. Tais considerações vão ao encontro dos dizeres de Rodrigues (2009) e Rodrigues e Aaltonen (2011).

Na subcategoria **direção**, Zarão explica que a maior incidência ocorre na direção descendente e horizontal, em decorrência de um “excesso de confiança”. O entrevistado tenta se utilizar de eufemismos para disfarçar a agressividade do terror psicológico. Ademais, parece banalizar a seriedade do problema ao mencionar, em seu discurso, justificativas como: foi uma “brincadeira” e ocorreu por uma “bobeira” (ZARÃO). No entanto, de maneira contraditória, em face da escolha de termos que reduzem a gravidade do problema, de modo

oposto a Bloch, Zarão cita que a legislação brasileira deveria ser mais severa em relação ao assédio moral. Para isso deve imputar pena ao agressor, pois, dessa forma, “os outros iam pensar mais antes de partir para o assédio” (ZARÃO).

O gerente, que foi transferido de outro Estado para Minas Gerais, indica que o assédio moral relaciona-se à cultura, especificamente, a diferenças entre culturas regionais. Segundo o entrevistado, “aqui a pessoa tem uma cultura, em outros lugares já é aquela pessoa mais fechada, né, em outros é aquela mais extrovertida, que tudo quer levar na brincadeira, mas a pessoa que está do outro lado, às vezes, não leva na brincadeira” (ZARÃO). Nesse sentido, Borsoi, Rigotto e Macial (2009) exploram a questão da agressividade da gestão baseada em um sentimento de uma cultura superior que visa “civilizar” o Outro, representando, um alibi de “pura benevolência” (GAY, 1995). Bradaschia (2007) também aborda as diferenças culturais, até mesmo as regionais, como capazes de interferir no desencadear do assédio moral no trabalho (**causas**).

O entrevistado frisa que a própria diretoria da empresa não valoriza ou não entende de maneira mais profunda as diferenças entre as filiais, porque as ordens e regras orientadas pela matriz são as mesmas. Em virtude dessa rigidez, Zarão diz ser necessário ter flexibilidade para trabalhar essas ordens, buscando adequá-las ao contexto sob o qual a filial funciona. É interessante notar que o gerente faz referência a mudanças após o caso de Zilá; no entanto, essas mudanças são de reflexões e ações individuais. Isso porque não foram disseminadas para outras filiais do grupo.

Segundo Zarão, o caso de Zilá o levou a ter mais atenção em relação aos comportamentos dos funcionários dentro da empresa no que diz respeito aos treinamentos de integração com os indivíduos selecionados para atuarem em organizações clientes da empresa X. O entrevistado exemplifica ter reforçado que qualquer problema enfrentado por algum funcionário dentro das organizações clientes da empresa X, mesmo sendo a título de “brincadeira”, deveria ser reportado. Além disso, passou a solicitar aos funcionários maior atenção com relação à maneira de comunicação com esses trabalhadores que, na maioria dos casos, são pessoas com grau de instrução inferior. Ele justifica esse pensamento porque presenciou um de seus funcionários conversando de forma ríspida com um empregado, sem detalhar explicações, mas focado em finalizar a tarefa e obter a assinatura do mesmo no novo contrato, o que vai de encontro com as indicações de Martiningo Filho e Siqueira (2008).

As mudanças indicadas por Zarão não foram discutidas nas reuniões *online* semanais com outros gerentes, ou mesmos nos encontros presenciais semestrais na matriz. Não houve, portanto, um compartilhamento a respeito do tema e, por isso, as mudanças ficaram no nível

superficial. Amazarray (2010) reforça que a organização, ao enfrentar a problemática do assédio moral, deve repensar a postura frente ao outro, cuidando da educação, no propósito de conscientizar os funcionários. Nascimento (2011) também alega que é necessário estimular a participação efetiva dos trabalhadores na vida da empresa.

O contrário foi posto pelo gerente Manassés, da empresa IV do segmento de varejo, ao relatar que, em todas as reuniões com os gerentes, o tema é discutido de maneira recorrente, pois a organização desenvolve um programa para líderes do futuro, buscando preparar os gerentes, que passam por treinamento interno intensivo. Manassés também acrescenta que, na empresa, atualmente, há um maior alinhamento entre o departamento jurídico e o de RH, com o intuito de monitorar e melhorar o ambiente de trabalho.

Piñuel y Zabala (2003) explica que o assédio moral não é um problema que deva ser entendido de modo bilateral, atribuindo responsabilidade para a vítima ou para o agressor. De acordo com o autor, a violência moral no trabalho é um sinal de falhas na forma de organização do trabalho, como, por exemplo, no que diz respeito à preparação de liderança e distribuições de tarefas. Por esse motivo, Lorentz, Lima e Maestro Filho (2011) expõem como responsabilidades de RH a realização de processos de desenvolvimento gerencial, contribuindo para a preparação de lideranças eficazes. Assim, é preciso romper com uma postura omissa e permissiva, pois nota-se que, de fato, existe uma relação entre os níveis de *bullying* da equipe com a influência do comportamento de uma liderança (AYOKO; CALLAN, 2010).

Manassés tem trinta e três anos, possui superior incompleto e está no cargo de gerente há, aproximadamente, cinco anos. Trabalhou anteriormente na empresa IV (varejo) como vendedor, todavia, menciona que não conheceu o caso de Maida, ex-funcionária de outra filial da empresa na cidade de Uberlândia. Ele ressalta que realizou cursos técnicos na área de gestão e atribui um clima satisfatório de trabalho ao respeito e ao diálogo contínuo, pois, segundo ele, é necessário ter flexibilidade para trabalhar com pessoas. O gerente complementa, afirmando que um estilo de liderança liberal pode representar omissão do líder em relação a intervenções que devam ser realizadas na equipe. Isso porque, na ótica do entrevistado, é fundamental que o líder seja um exemplo para a equipe. Deve assim motivar o comportamento dos funcionários, não por imposição, mas faz com que a motivação se torne parte da rotina; um hábito à luz do modelo refletido pelo líder, no propósito de haver um ambiente de trabalho saudável, no qual o respeito e o diálogo, como dito anteriormente, reinem. Contribuindo para essa perspectiva, Salin (2003a) associa o estilo de liderança ao risco percebido, pois, segundo a autora, no estilo *laissez faire*, por exemplo, o assédio pode

encontrar brechas, já que a responsabilidade em interferir nas situações de terror psicológico tende a ser negligenciada.

Para o gerente, a omissão do líder pode ser uma das **causas** do proliferar, por exemplo, do assédio moral que, no parecer do entrevistado, trata-se de um desconforto entre as pessoas. Dessa maneira, nos dizeres de Manassés, cabe à gerência pautar-se pelo código de ética da empresa, promover um ambiente de trabalho de respeito e intervir em momentos necessários. Onde há mais de uma pessoa, nos argumentos do entrevistado, pode haver conflitos, e, portanto, é preciso estar atento a tais situações, buscando alinhar os interesses de cada indivíduo aos da organização. Essa é a conduta de um “chefe rígido” e não agressor, como explicado por Daniel (2009) e, de modo contrário, o chefe agressor está mais interessado em si mesmo do que legitimamente na organização, abusando, então, do poder e autoridade que lhe são conferidos.

Ainda sobre a categoria das **multicausas** do assédio moral, Manassés amplia seu diagnóstico, explicando que a raiz desse mal advém da própria sociedade. Ele atrela às causas da violência a falta de conhecimento ou mesmo de educação “no sentido mais amplo da palavra” (MANASSÉS). Assim, indica ser fundamental que haja investimento em educação a respeito dessa temática, fora e dentro da organização, ou seja, cabe, também, ao Estado discutir o assunto, e à empresa cabe preparar melhor os funcionários, pois, em alguns casos, o “poder sobe à cabeça” (MANASSÉS). Nesse sentido, os países do norte da Europa são exemplos, em decorrência da forte consciência pública acerca do assunto, estimulada por debates de sindicatos e por pesquisas financiadas pelo governo, o que impacta até mesmo no âmbito jurídico (RAYNER; HOEL, 1997), com a criação de leis específicas contra o assédio moral.

Para Manassés, não há distinção em relação à maior incidência do assédio para empresas de grande porte ou de pequeno porte, apenas menciona que, nas organizações de grande porte, a repercussão é menor. Na verdade, pesquisas têm atrelado o assédio moral, com maior incidência, a organizações de grande porte. Ademais, uma estrutura mais burocrática, muitas vezes, torna o indivíduo menos visível, reduzindo o risco de esse ser punido (EINARSEN, 1999; SALIN, 2003a).

O entrevistado também reflete sobre as **direções** do assédio moral, mas, de forma não condizente com os apontamentos da literatura (BRADASCHIA, 2007) acerca da direção descendente e horizontal. Conforme Manassés, o assédio descendente tem menor incidência, uma vez que o gestor, por ter mais conhecimento, busca evitar tal problemática. Já na direção ascendente, há mais temor do que respeito e, por esse motivo, ocorre com menor frequência,

ao passo que a direção horizontal é mais recorrente, segundo Manassés. Sua justificativa pauta-se no seguinte discurso: “por serem iguais, às vezes, não pensam nas consequências do que falam ou fazem” (MANASSÉS). Nota-se que, apesar de o gerente refletir em alguns aspectos de modo convergente, a literatura, em outros, parece inclusive indicar falta de prudência, pois ignora a violência em sua direção mais recorrente. Indica que os superiores de nível hierárquico possuem, quase que em totalidade, um maior “conhecimento” que bloqueia a ocorrência deste tipo de violência.

De modo confrontante ao apresentado por Manassés, Bradaschia (2007), a partir da compilação de treze obras, expõe que o assédio mais recorrente é o descendente, seguido pelo horizontal e, por último, o ascendente. Hirigoyen (2010a) confirma a prevalência na direção descendente e acrescenta a possibilidade mista (descendente e horizontal) como a segunda mais recorrente.

Outro equívoco de Manassés, no mesmo sentido, apresentado por Absalom e Bloch, diz respeito à categoria **perfil da vítima**. O gerente alega que, nos casos de assédio moral que já presenciou, as vítimas têm perfis instáveis psicologicamente; já o agressor costuma “se achar acima da verdade” (MANASSÉS), soberbo. Essa rotulagem, no entanto, não agrega análises relacionadas a potenciais mediações. Sinaliza, simplesmente, o papel de fragilidade para as vítimas, o que não é condizente, já que o assédio moral, geralmente, é um processo longo e, por isso, não seria suportado por uma pessoa fraca (BRADASCHIA, 2007) e de “maçãs podres” (DUFFY, 2009), eximindo a organização de qualquer responsabilidade.

Salin (2003a), em uma ampla investigação empírica, verificou um número expressivo de pesquisas que examinam a correlação entre assédio moral e os fatores ambientais determinantes do trabalho, enquanto que outras focalizam o estudo dos traços de personalidade das vítimas e dos perpetradores. Todavia, segundo a autora, poucos têm discutido com mais detalhes as dinâmicas organizacionais subjacentes ao *bullying*, o que, para Leymann (1996a), é mais interessante, pois a própria *performance* gerencial ineficiente é uma potencial causa precursora do assédio. Ademais, questões mais subjetivas tecem o processo do assédio moral, como aspectos culturais (BRADASCHIA, 2007). Dessa forma, analisar as diferenças potenciais do comportamento gerencial entre os gêneros é uma proposta defendida por Leymann (1996a), o que indica ser impossível descolar da sociedade os antecedentes do assédio moral.

Em direção às duas últimas entrevistas realizadas com gerentes, com o intuito de agregar às discussões em pauta, tem-se o caso da empresa VIII (segmento: serviços de cobrança), responsabilizada como primeira ré, e o caso da empresa XIII (segmento:

instituição financeira), citada como segunda ré no processo movido pela ex-funcionária Tabitha. Embora a filial da empresa VIII em Uberlândia tenha encerrado suas atividades, foi possível realizar, via correio eletrônico, a entrevista com Talita, gerente de uma das filiais da empresa, sediada em Belo Horizonte. Vale ainda ressaltar que nenhum dos dois gerentes, Talita e Tomé, disseram conhecer o caso de Tabitha, mas contribuíram com outras análises a respeito do tema.

Ilustrando o caso da primeira ré, a gerente Talita disse já ter sido vítima de assédio moral por um superior hierárquico, em outra empresa. A entrevistada é solteira, nascida em 1976, possui superior completo e está no cargo há um ano. Ela atribui um ambiente satisfatório de trabalho a uma coordenação que saiba valorizar, incentivar e respeitar os funcionários.

Talita relaciona o assédio moral no trabalho a uma qualificação deficiente da chefia (**causa**), afirmando que pessoas despreparadas, ocupando cargos de comando, agem de maneira desrespeitosa, tentando se impor com gritos e ameaças (**táticas**), não compreendendo as limitações humanas dos subordinados. Isso significa, conforme apregoa Mattos (2009, 18), não reconhecer o ser humano como ser integral, “[...] cujo profissionalismo se mistura com emoções, desejos, medos e sexualidade”.

Contudo, assim como Manassés, a entrevistada se equivoca em relação ao **perfil do agressor**, descrevendo-o como “um desvio de caráter. Por isso não tende a desaparecer, muitas vezes, a chefia que pratica o assédio moral não se dá conta do dano que causa aos seus subordinados, e acredita que é o modo certo de agir, por isso a duração é contínua e não tem fases” (TALITA, 2012). Porém, é primordial considerar que há razões que antecedem a conduta do agressor, portanto, tais antecedentes, como, por exemplo, a cultura organizacional, permeiam as relações entre as pessoas. Assim, o simbólico passa a ser alimentado pelas ciladas, pela insídia e pela traição, pois a astúcia nas tramas organizacionais é visualizada como “arte suprema”, portanto, “sinal de esperteza” (FARIA, 2007, p. 81).

A gerente, como Zarão, acredita que, no âmbito legal, é preciso que haja maior punição para as empresas que consentem e/ou incentivam o comportamento agressivo, abrindo brechas para clima tóxico e o terror psicológico no trabalho. A entrevistada, como Manassés, quando se refere a uma menor **incidência** do assédio moral na **direção** descendente, cita, de maneira pouco razoável, a crença de que o assédio moral, de forma geral, será cada vez menos frequente nas organizações. O discurso da gerente parece se basear em uma consciência pouco prudente, sem a combinação de várias abordagens para o

enfrentamento de uma “epidemia silenciosa”, termo utilizado por Piñuel y Zabala (2003).

Talita alega:

Acredito que a tendência é ser cada vez menos frequente o assédio moral, devido aos vários meios de vinculação, os empregados cada vez mais conscientes de seus direitos, os coordenadores cada vez mais preparados, devido a grande concorrência, e a conscientização das empresas de que o coordenador com esse perfil de agressor, não traz resultados positivos para a empresa (TALITA).

A partir do exposto, não parece sensato deixar toda a tarefa para as empresas e indivíduos; é vital que o Estado, assim como outras organizações da sociedade, una forças contra esse tipo de violência. Amazarray (2010) reforça esse enfrentamento multidirecional e contínuo, tendo em vista a diversidade das causas relacionadas ao tema.

Por fim, encontramos no discurso de Tomé, gerente da instituição financeira XIII de grande renome nacional, uma completa negação em relação à ocorrência do assédio moral na organização em trabalho, porém, como é expresso por intermédio de algumas pesquisas, como por exemplo, a de Maciel et al. (2006), os trabalhadores bancários são considerados um grupo de risco, face às pressões constantes oriundas das mudanças de reestruturação produtiva.

O gerente, nascido em 1962, trabalha na empresa XIII há cerca de vinte e oito anos e, atualmente, cursa pós-graduação na área de gestão de pessoas. Considera cômoda e estimuladora a “carreira fechada” no banco, pois há uma perspectiva de crescimento que propicia maior segurança, visto que o banco costuma admitir, por exemplo, um supervisor, internamente, não buscando, diretamente no mercado (TOMÉ). Além disso, relata o ambiente de trabalho como amistoso, de acesso fácil a todos os níveis da organização, exemplificando a ferramenta “Fale com o presidente”, por intermédio de *blog*.

Tomé explica que está sequenciando os estudos para compreender e saber lidar com mudanças em várias direções, como elucida o trecho a seguir:

Mas, assim, então, pra quê? Pra que você também esteja preparado para trazer algo novo, entender esse mercado novo, essas pessoas que tão vindo agora, quer dizer, é uma geração completamente diferente da minha, acho que eu tenho que me adaptar a eles, eles não vão se adaptar à gente, não adianta, nós vamos ter que nos adaptar, é uma geração... Completamente diferente da minha, acho que ela não leva muito em consideração essa questão que eu levei da carreira fechada, eles querem é... Eles querem desafios novos, eles não... Eles não toleram ficar muito tempo fazendo a mesma coisa, então a dinâmica tá sendo outra completamente diferente e a gente, entendendo isso a gente também leva para os cargos, posições mais de estratégias de banco pra poder se adaptar, então, eu acho que a gente tem que ser criativo no dia a dia e tem que se aperfeiçoar também a cada dia (TOMÉ).

Desse modo, observa-se o desafio em compreender o ser humano como integral (MATTOS, 2009), pois a “[...] mulher e homem não constituem simples aglomerados; elementos como cultura, classe, etnia, geração e ocupação devem ser ponderados e intercruzados” (MATOS, 2006, p. 293). Corroborando nessa direção, Einarsen (2000) indica que o comportamento agressivo de trabalhadores de mais idade pode ser entendido pelos mais jovens como um ritual de entrada (trote) que precisa ser tolerado. Por esse motivo, como aborda Lewis (2006), para a própria vítima é difícil discernir o problema pelo qual passa, já que em muitas organizações a violência moral é naturalizada.

Em relação ao assédio moral propriamente dito, Tomé alega ser este um tema controverso e aponta, assim como Bloch, que atos por vezes considerados agressivos são, na verdade, naturais, como a prática de fazer *ranking* do desempenho das pessoas. Explica que, na filial em que atua como gerente geral, não se permite desrespeito, como falar alto com o funcionário, afirmando que tudo é resolvido na base de uma “boa conversa” (TOMÉ).

De maneira equivocada, como Zarão, Tomé diz que, apesar de nunca ter presenciado um caso de assédio moral em seu trabalho, considera que o processo não é longo (**duração**), justificando da seguinte forma: “afinal as coisas precisam se resolver, né?” (TOMÉ). O gerente também considera que o assédio na **direção descendente** deve ser o mais frequente. Nesse sentido, a resolução do problema parece ser, na ótica do entrevistado, a demissão de uma das partes. Nota-se, portanto, a partir da discussão limitada a respeito de potenciais mediações por parte do gerente, que o tema representa um tabu para muitas organizações que preferem negar a existência do problema (HIRIGOYEN, 2010a).

De forma semelhante à Absalom, Bloch e Manassés, Tomé rotula a vítima (**perfil da vítima**), afirmando que essa é uma pessoa “[...] não tão engajada”, que estaria na profissão errada (TOMÉ). Tal consideração soa como um alibi arguido como uma “verdade” praticamente entendida como verídica (GAY, 1995). É, de fato, uma recusa em compreender e aceitar que existem problemas mais difíceis, ou mais subjetivos, não resolvíveis com *softwares* e projeções.

Assim como Manassés e Talita, o entrevistado também apresenta, em seu discurso, argumentos de teores pouco prudentes a respeito do conhecimento que os superiores de nível hierárquico possuem e sobre as instruções passadas pela empresa. O objetivo do gerente parece a cada fala negar a ocorrência do assédio moral, e caso exista seria culpa de um alguém descuidado, como indica o trecho a seguir. Além disso, é notório que o entrevistado utiliza poucas vezes o termo “assédio moral”.

[...] algum deslize, né, eu acho que conhecimento todo mundo tem, eu acho que a forma de trabalhar pessoas, é as empresas passam pra pessoas como se deve fazer, mas eu acho que em algum momento de deslize mesmo, nervosismo, alguma coisa, assim, pode ser que... que se pratique algum tratamento (TOMÉ, grifo nosso).

Sobre a categoria **causas** do assédio moral, Tomé alega que a comunicação distorcida “embaixo” - ou seja, parece que em cima começou certo, e embaixo é que o problema alastrou-se -, atrelada à competição do mercado turbulento, abre brechas para o problema ocorrer. O gerente ainda reforça que, na unidade em que trabalha, há mais de sessenta funcionários e nunca nenhuma reclamação chegou até ele. E, caso chegasse, é temerário o destino de tal funcionário, uma vez que o agressor rotula a vítima como uma pessoa não engajada e que está na profissão errada. A conduta do gerente, portanto, parece passiva.

Ainda vale considerar que Tomé cita que a temática do assédio não é mencionada em reuniões, pois a empresa visa à prática de um ambiente de respeito e, como expressou o gerente, “todo mundo tem conhecimento”, assim, não há preocupação. Dessa forma, há indícios relevantes de que na empresa XIII não haja uma política de prevenção que preze por um ambiente de trabalho liberto, pelo menos, em grande parte, de assédio moral. Observa-se que a formação e informação dos trabalhadores e gerentes a respeito do tema não são consideradas da forma como propõem Nascimento (2011) e Lorentz, Lima e Maestro Filho (2011).

De maneira geral, isentando a problemática do seu ramo de trabalho, Tomé explica que a incidência do assédio moral depende de uma comunicação clara, relacionando essa abordagem às tecnologias de informação. No entanto, apesar de determinado controle, por exemplo, o de vendas, ser ágil por intermédio de um sistema informatizado, a comunicação clara no que diz respeito ao relacionamento interpessoal não é tão simplória como sugere o discurso do gerente. Como coloca Duffy (2009), banir ou reduzir o assédio não é uma tarefa simples e superficial, pelo contrário.

Diante do exposto, é importante concatenar os discursos debatidos dos gerentes entrevistados, no propósito de reunir as principais contradições, equívocos e convergências para mediação do assédio moral no trabalho. O próximo subitem apresenta essas questões antes das considerações finais do estudo.

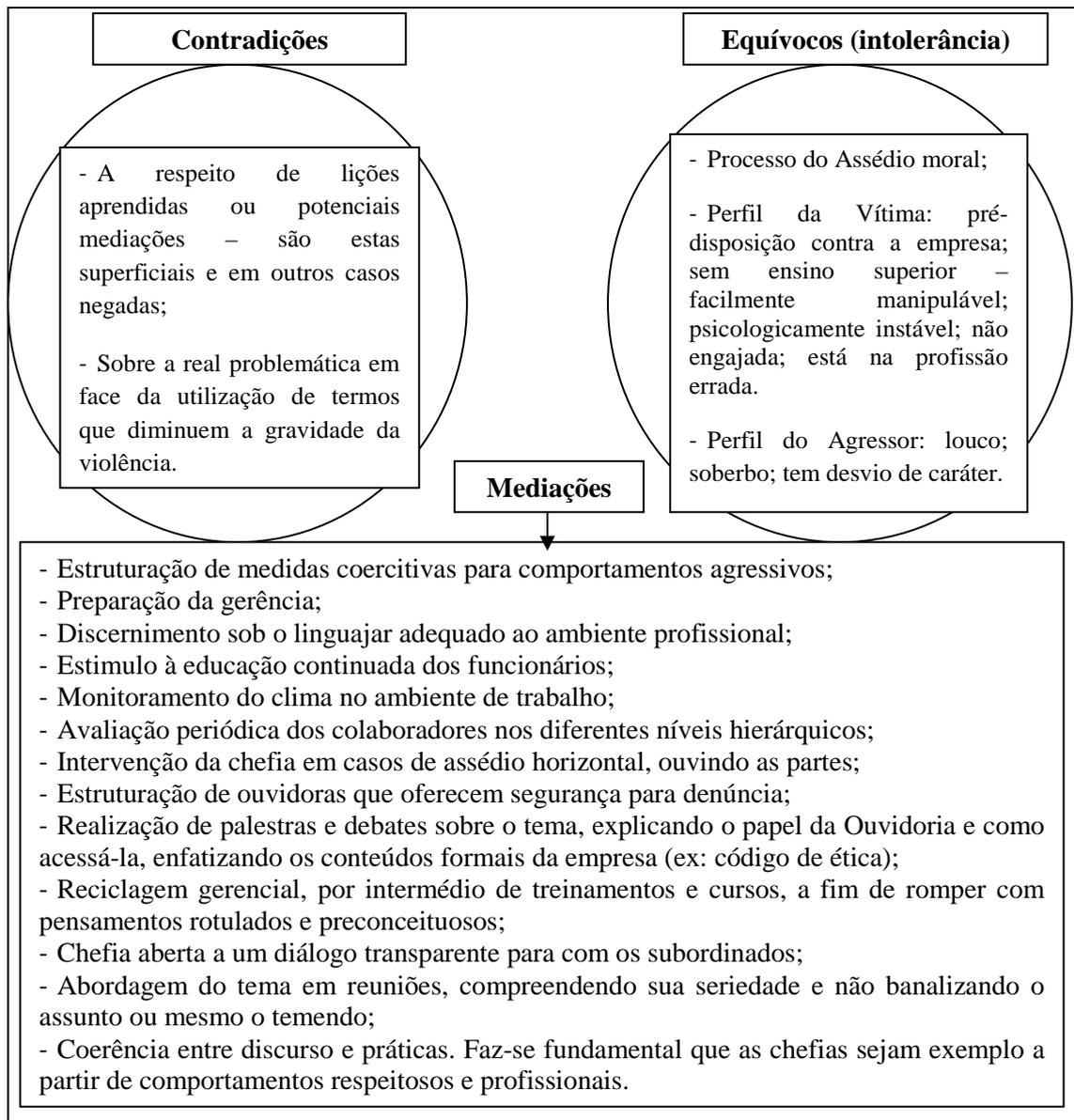
5.2.2.3 Contradições, Equívocos e Convergências para Mediação do Assédio Moral

A Figura 8 mostra como contradições dos discursos dos gerentes entrevistados a superficialidade em relação a potenciais mediações para o assédio, uma vez, que alguns entrevistados (Manassés, Talita e Tomé) enfatizaram que o superior de nível hierárquico tem conhecimento a respeito do tema e, portanto, a incidência da violência não seria expressiva. Tais alegações denotam o reforço em negar a ocorrência do assédio moral no ambiente de trabalho, protegendo a organização, sob o argumento de que se o processo (na direção descendente) existir trata-se de um lapso do gerente. Observa-se a partir de tal consideração que há uma individualização da responsabilidade, ao passo que Leymann (1996a), Freitas (2007a) e Bradaschia (2007) indicam que as causas são múltiplas e por esse motivo o enfrentamento também cabe a diversos agentes como informa Amazarray (2010).

Como as organizações, segundo Freitas (2007a), são palco do assédio, é vital fortalecer uma comunicação transparente sobre o tema, mudando a natureza das conversas dentro da empresa, para que os funcionários possam refletir sobre suas ações (KEASHLY; NEUMAN, 2004). Absalom, Zarão, e Manassés mencionam elementos nessa direção. No entanto, os entrevistados em maior ou menor grau parecem utilizar termos que mascaram a gravidade da problemática.

Bloch, por exemplo, em muitos momentos de seu discurso, indica querer inverter as posições de vítima e agressor, mostrando falta de preparação gerencial na condução da equipe. Ele se expressa sobre o código de ética da empresa, informando que devido a outras prioridades com foco em resultado (alcance de metas) não enxerga que faça parte de seu papel discutir o assunto dentro da organização. Para ele, importa ao funcionário entender as regras da empresa por si só, regras estas genéricas para apenas cumprir uma formalidade. Já Zarão menciona que o assédio moral pode ocorrer por uma “bobeira”, uma “brincadeira”, por exemplo, do superior de nível hierárquico para com o subordinado.

Figura 8 - Ótica dos gestores e indicações para mediação



Fonte: Elaborada pela autora a partir de dados da pesquisa

Surpreende os equívocos dos gestores em relação ao conhecimento sobre o tema. Zarão chega a reduzir assédio moral ao assédio sexual. Sobre as subcategorias do processo do assédio, Bloch e Tomé argumentam que muitos atos entendidos como agressivos na verdade são normais, como por exemplo, a cobrança em relação ao alcance de metas. Entretanto, é importante considerar a maneira como tal ação é conduzida, pois, como indica Hirigoyen (2010a), a linha entre o que se configura assédio moral e o que não se configura pode ser tênue. Ademais, é condição fundamental considerar a duração e a intensidade da violência que impactam no dano a vítima (ARGERVOLD, 2007). Este último elemento deve ser considerado (a partir do nexos causal entre o ato ilícito e o dano moral) para mensurar o

“*quantum a ser arbitrado*” para indenização. Esta visa ofertar apenas uma compensação à vítima, pois não repõem sua situação anterior ao assédio (FERRARI; MARTINS, 2011).

A respeito da reação das vítimas, Absalom informou que a vítima tem que respeitar a hierarquia da empresa, não esclarecendo como um funcionário agredido poderia denunciar com segurança dentro da empresa. Zarão argumenta, ao encontro da literatura, que a vítima costuma não reagir aos ataques sofridos por medo de sofrer represália, além disso, a necessidade financeira pode também dificultar essa reação (RODRIGUES, 2009; RODRIGUES; AALTONEN, 2011).

Sobre a direção do assédio, diversos equívocos e justificativas improcedentes foram apresentadas. Absalom julga que as direções mais recorrentes, em igual proporção, são a descendente e a ascendente. Bloch já menciona que o assédio que mais acontece é na direção descendente, todavia, culpa o subordinado por não entender algumas ações do superior de nível hierárquico, alegando que tais ações são julgadas muitas vezes como agressivas erroneamente. Zarão, por sua vez, alega que as direções de maior incidência são a descendente e a horizontal e explica a razão: “excesso de confiança”. Manassés indica o assédio descendente como o de menor ocorrência, o oposto, contudo, é indicado na literatura. O gerente explica que o gestor com maior conhecimento irá evitar o problema. O mesmo raciocínio é conduzido por Talita. Por fim, dentre os entrevistados, Tomé diz ser a direção mais incidente a descendente, mas explica que o conflito precisa ser resolvido e, por isso, a tendência é que a parte descontente, no caso a vítima, não perdure na empresa (inclusive por estar na profissão errada).

Na sequência dos equívocos, Absalom, Bloch, Manassés e Tomé rotulam o perfil da vítima ao mencionarem que a vítima geralmente tem predisposição contra a empresa, não tem ensino superior, é facilmente manipulada, psicologicamente instável, não se engaja em suas atividades na organização e está na profissão errada. No entanto, os discursos, por exemplo, a respeito do engajamento em relação à empresa, das vítimas entrevistadas indicam, na maioria dos casos, explicitamente, o contrário.

Do mesmo modo, alguns gestores, como Bloch, Manassés e Talita rotulam o perfil dos agressores, afirmando que são loucos, soberbos e têm desvios de caráter, não considerando, portanto, os múltiplos antecedentes da violência moral no trabalho (SALIN, 2003b). Já Absalom procura ponderar essa questão, indicando que o perfil do agressor se relaciona com o grau de instrução das lideranças, às orientações recebidas na empresa e de maneira mais ampla com a própria educação familiar.

Apesar das contradições e equívocos mencionados, os entrevistados pelo menos no discurso, souberam indicar alternativas para a mediação do assédio (ilustradas na Figura 8), como por exemplo: monitoramento do clima no ambiente de trabalho; intervenção da chefia em casos de assédio horizontal, ouvindo as partes; abordagem do tema em reuniões, compreendendo sua seriedade e não banalizando o assunto ou mesmo o temendo; e coerência entre discurso de práticas. É fundamental para eles também que as chefias sejam exemplo, a partir de comportamentos respeitosos e profissionais. Vale ainda destacar a consideração de Absalom que apregoa que as empresas que têm a valorização de pessoas na cultura organizacional têm menor ocorrência de assédio moral.

Mas, em relação às práticas destas indicações, tendo em vista as diversas manifestações de eufemismos para atenuar a complexidade do tema, bem como as expressões físicas, durante as entrevistas constituem-se elementos significantes. Elementos esses que mostram o desconforto dos gestores em abordar o assunto e conduzem à interpretação de que o caminho para o enfrentamento do assédio precisa, inicialmente, ser o de querer aceitá-lo como um agente vivido no trato interpessoal. Como diz Heloani (2004, p. 2), o problema “[...] é tão velho quanto o trabalho, isto é, quanto o homem, infelizmente” e seus malefícios são cancerígenos para todos os envolvidos, direta ou indiretamente.

Observadas as diferentes óticas discutidas nesta pesquisa, entende-se o processo do assédio moral em efeito cascata, pois se expande de forma retroalimentável para os grupos sociais, a partir da não mediação da organização. Isso significa dizer que nas organizações onde não há políticas contra o assédio moral há um reforço de práticas agressivas, e estas acabam se tornando naturalizadas.

Por fim, o próximo item expõe as considerações finais a partir da compreensão do assédio moral, pelas categorias, já percorridas, que o envolve.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O assédio moral no trabalho revela carências de pesquisas que contemplem para além da ótica das vítimas (EINARSEN, 2000; SALIN, 2003b; BRADASCHIA, 2007). Nessa orientação, o estudo realizado pautou-se por um olhar diversificado, considerando a ótica das vítimas, os processos jurídicos e a ótica dos gerentes das organizações responsabilizadas nos autos. De maneira preliminar, o passo inicial, caracterizado como primeira fase, consistiu em um panorama regional entre os anos de 2007 a 2011 de casos tratados na esfera jurídica, a partir do estudo de caso da Justiça do Trabalho da jurisdição de Uberlândia.

A partir de tais premissas, o objetivo geral da presente dissertação foi identificar as divergências e convergências entre as sentenças/processos procedentes verificados, bem como analisar os distintos discursos dos autos, das vítimas e dos (as) gestores (as), tendo como referência algumas das categorias do assédio, tais como: multicausas, consequências, perfil da vítima, direções do assédio, perfil do agressor, e assédio moral como processo, abarcando duração da violência, fases, táticas do agressor e reação da vítima (BRADASCHIA, 2007).

Interessante observar que, dentre os 243 processos levantados, aproximadamente 80%, foram registrados como improcedentes, e apenas 49 casos citados, como procedentes. Como uma das justificativas do volume de processos improcedentes, tem-se a dificuldade da comprovação do assédio moral na esfera jurídica, visto que é de responsabilidade do reclamante evidenciar o ato ilícito, o nexo causal e o dano. Essa dificuldade ainda é aumentada, tendo em vista a sutileza das táticas que compõem essa tipologia de violência.

As táticas identificadas nos 49 casos procedentes foram detalhadas em 22 possibilidades que, em geral, são ministradas pelo agressor em associação como, por exemplo, a cobrança excessiva para o alcance de metas, que geralmente, atrela-se a ofensas verbais, ameaças de demissão, humilhações em reuniões, e ridicularizações. E as consequências para as vítimas expostas nos documentos são nefastas; no entanto, não abarcam de maneira mais diretiva consequências sociais ou mesmo organizacionais.

As organizações do setor privado responsabilizadas como primeiras rés foram agrupadas por segmento, sendo os de maior expressão: em primeiro lugar, a indústria; em segundo, o varejo; em terceiro, serviços diversos; em quarto, bancos; e, em quinto, empresas da área de telecomunicação. Houve no total, 46 casos de responsabilizações em empresas privadas; 35 de grande porte e 11 de pequeno porte. O número de mulheres que trabalharam nessas empresas foi ligeiramente maior, representando 26 casos, sendo 20 em empresas de grande porte.

Dentre os elementos analisados nos processos procedentes, vale ressaltar que, tanto os homens quanto as mulheres, em sua maioria, sofreram agressões por parte de um homem. Em apenas oito registros se constatou a agressão de uma mulher para outra, e quatro registros evidenciaram a agressão de uma mulher para um homem. Essa questão alia-se à supremacia masculina nos cargos hierárquicos acima das vítimas. O assédio na direção descendente também foi o mais evidenciado, representando 45 casos.

Com relação às categorias do assédio moral, tendo em vista o panorama regional erigido, a segunda fase do estudo permitiu a análise de dez casos de mulheres que trabalharam em empresas privadas de grande porte. As reflexões, nesse ponto, sob a ótica das vítimas e dos autos, são sintetizadas a seguir:

- **Multicausas:**

Foram apontadas prioritariamente em referência às deficiências na gestão de RH, como, também, em virtude do despreparo do gestor. No entanto, outras contribuições, porém, em menor número, mostram as raízes sociais do problema. Desse modo, há um inter-relacionamento histórico entre cultura e discriminação, apresentando, portanto, um pano de fundo mascarado pela violência institucionalizada e, por esse motivo, nem todas as entrevistadas citaram tais questões de natureza subjetiva. Aquelas que mais demonstraram discernimento nesse sentido foram: Berenice, Carmela e Zilá.

- **Consequências:**

Ficaram notórias as marcas (psicológicas e físicas) deixadas pelo assédio moral na trajetória das vítimas, principalmente, para o caso de Carmela: houve um complô de assédio representado por direções mistas, ou seja, na direção horizontal seu colega de trabalho indignado por vê-la no mesmo cargo que ele, instigou o superior ao qual prestava contas, sob artimanhas machistas, a também perseguir a funcionária (assédio descendente).

Vale mencionar que a busca pela visibilidade da violência sofrida na justiça representou um desabafo para as vítimas, as quais não foram ouvidas com vistas a mediações nas organizações e tiveram problemas em efeito cascata, pois impactos na família foram ilustrados. Nos autos, fica claro o parecer dos juízes em relação à não banalização do assédio moral, uma vez que a punição da organização responsabilizada não pode ser negada mediante a comprovação da violência. Os pareceristas das diversas instâncias se mostram surpresos, principalmente, quanto ao linguajar antiprofissional utilizado por muitos agressores no trato com a vítima.

- **Perfil da Vítima:**

No parecer das vítimas, houve citações no seguinte sentido: pessoas que divergem do grupo ou são diferentes em algum aspecto e indivíduos que, por terem maior experiência ou maior escolaridade, suscitam inveja por parte do agressor.

- **Direções:**

Nas dez entrevistas realizadas com as vítimas, houve assédio descendente; entretanto, em dois casos (Carmela e Efrata), especialmente, no de Carmela (em que o assédio horizontal foi mais expressivo), houve assédio misto, composto pela direção descendente e horizontal, e nenhum caso de assédio ascendente.

- **Perfil do Agressor:**

De modo geral, os agressores são apresentados pelas entrevistadas como pessoas não profissionais e despreparadas para o cargo (por exemplo, falta de estudo específico na área de atuação, no que diz respeito à gestão de pessoas e falta de preparo para atuação em momentos de crises e desafios). Há ainda considerações mais abrangentes relacionadas à falta de educação dos agressores e indicações de machismo e preconceito por parte de colegas e/ou superior hierárquico.

- **Processo (duração, fases, táticas e reação da vítima):**

O caso de menor duração (quatro meses) de assédio moral, dentre as vítimas, foi o de Zilá, em que a discriminação racial abriu precedente para o assédio moral. Nos demais casos, apesar da dificuldade das vítimas em pontuarem uma data exata para o início do assédio, houve variações: Acsa e Berenice indicaram terem sido vitimizadas por aproximadamente um ano, Carmela já sofreu por cerca de dois anos e meio, Diná relatou ter vivenciado o processo por um ano e meio aproximadamente, Efrata, por 10 meses, Odaleia, por cerca de quatro anos, Maida indicou ter sido alvo por aproximadamente um ano e quatro meses, Jordana e Tabitha relataram terem experimentado um ambiente hostil no trabalho por seis meses. Interessante notar que Acsa, Berenice, Carmela e Diná destacaram um marco temporal, em que um determinado acontecimento fez com que o assédio aumentasse de modo significativo.

Já em relação às fases do assédio moral, apenas Jordana acessou a justiça, estando, na época, trabalhando na empresa, mas foi demitida após revelar tal intenção. Tabitha foi demitida em virtude da crise financeira enfrentada pela filial em que trabalhava aliada ao fato de ela já ter indicado, também, desejo em acessar a justiça; de maneira diferente, Efrata, Odaleia e Maida, em virtude do ambiente de trabalho tóxico insustentável, pediram demissão. Zilá, de modo mais específico, saiu da empresa após a finalização de seu contrato temporário

e, por fim, Acса, Berenice, Carmela e Diná foram perseguidas e demitidas injustamente sob alegações que mascaram o assédio moral. Desse modo, excetuando-se o caso de Zilá, devido ao contrato temporário, todas as vítimas foram pressionadas e excluídas do mercado de trabalho em função da não mediação do assédio, por esse motivo, os processos seguiram o curso apresentado por Leymann (1996b).

A respeito dos atos negativos sofridos pelas vítimas, esses se expressam pela composição de duas tipologias de táticas: mais sutis e menos sutis, sendo a identificação das mais sutis de maior dificuldade, como por exemplo, boicote do trabalho da vítima, e espalhar rumores negativos sobre o seu trabalho a fim de desmoralizá-la. Nesse ponto, vale retomar as reflexões contidas nas análises dos autos, os quais sempre reforçam que, na maioria das vezes, há combinações de atos negativos que, em conjunto, passam a expressar condutas agressivas.

Finalizando o conteúdo da categoria assédio moral como processo, tem-se a temática referente à **reação das vítimas**. A maioria das vítimas entrevistadas não enxergaram espaços confiáveis para denúncia. Quando encontraram brecha para denúncia, não perceberam tratamento adequado, ou investigação. O caso de Efrata o exemplifica: na verdade, houve explícita convivência da diretoria com o comportamento do agressor. Apenas Jordana, depois de um período de silêncio e medo, passou a reagir de maneira mais assertiva, buscando reafirmar seus direitos nos diálogos com o agressor.

Vale ainda destacar o sentimento das vítimas em ter que suportar o assédio. No caso de Carmela, tal ideia atrela-se à necessidade de comprovar suas competências e, por isso, segundo ela, sua reação significava “endurecer”, ou seja, guardava para si a dor e as injustiças sofridas, as quais refletiram, inclusive, em problemas físicos extremos, como perda de peso excessiva e problemas na coluna.

Na sequência da pesquisa, a voz foi dada aos gestores, que apresentaram compreensões limitadas e por vezes equivocadas em relação ao tema que preocupam. De maneira mais detalhada as reflexões por categoria são expostas a seguir:

- **Multicausas:**

Os gerentes nessa categoria enfocam diferentes perspectivas. Enquanto Absalom menciona “ser um negócio meio generalizado”, Talita e Manassés já pontuam a questão afirmando que a causa diz respeito à qualificação deficiente da chefia. Manassés, de maneira mais detalhada, relaciona o assédio ao líder omissor, a falta de treinamento na condução de equipe e de modo mais geral a educação no “no sentido mais amplo da palavra”.

De modo antagônico Bloch associa o assédio ao oportunismo da vítima que, segundo ele, encontra na situação uma oportunidade de obter vantagem financeira. Em outro momento, culpa a potencial vítima de ter uma percepção equivocada sobre as ações do gerente. Bloch também informa que para evitar problemas no relacionamento interpessoal é necessário evitar a heterogeneidade no grupo. De maneira similar a Bloch, Tomé procura negar o problema, alegando que o tema é controverso. Em outro momento, chega a levantar a hipótese de ocorrência em função da comunicação distorcida (culpando também a vítima, pois de acordo com o gerente, nem todo ato que se julga agressivo, é de fato), como também do acirramento da competição em um mercado turbulento. Zarão, por sua vez, atrela o assédio a questões ligadas a diferenças culturais, exemplificando, tais diferenças no cenário brasileiro entre regiões.

- **Consequências:**

Os gerentes, por tentarem diminuir, ou mesmo, em dois casos, negar o problema (Bloch e Tomé), não explicam com clareza, as consequências do assédio moral. Apenas três citações pontuais foram colocadas, como: menor identidade por parte dos funcionários em relação a empresas que não têm imbricado na cultura organizacional a valorização de pessoas – colocação do gerente Absalom; prejuízo na carreira do agressor que, às vezes, por uma “bobeira”, se comportou de modo indevido – alegação do gerente Zarão; e redução da autoridade do chefe que não intervém, por exemplo, no caso do assédio na direção horizontal – menção feita pelo gerente Manassés.

Vale ressaltar a manifestação de Bloch, ao afirmar que devido ao oportunismo do empregado, a problemática é onerosa para o empregador. O gerente critica as indenizações em relação ao assédio moral desembolsadas pela empresa, pois, essas dificultam potencialmente, por exemplo, a abertura de novas vagas de trabalho, ou seja, em sua opinião o recurso financeiro deixa de ser mais bem empregado, já que a justiça em muitos casos obriga o empregador a indenizar o funcionário em relação a um assédio, “suspeito”, na visão do entrevistado, que em todo momento alegou inocência em relação ao caso de assédio, em que foi citado como agressor, julgado como procedente pela Justiça do Trabalho.

- **Perfil da Vítima:**

Nas seis entrevistas realizadas, houve quatro em que os gerentes rotularam o perfil da vítima, além disso, também ocorreram manifestações preconceituosas (as exceções estão nos discursos de Zarão e Talita) como: a vítima tem pré-disposição contra a empresa (Absalom), não tem ensino superior e por isso é mais facilmente manipulável (Bloch), é psicologicamente

instável (Manassés), não é engajada com o trabalho na empresa (Tomé). Houve, ainda, a citação de que a vítima é um funcionário que está na profissão errada (Tomé).

- **Direções:**

Vale ressaltar que não houve consenso nessa categoria. Foi apontado, por exemplo, no discurso de Manassés, de modo contrário à literatura (HIRIGOYEN, 2010a; BRADASCHIA, 2007, PIÑEL y ZABALA; CANTERO, 2002) que o assédio descendente ocorre em menor incidência; o horizontal para ele é predominante, em direção similar Talita apresenta tal afirmação. Já Bloch e Tomé confirmam que o descendente deve ser o mais recorrente, mas justificam de maneira diferente e erroneamente tal alegação. Absalom por sua vez alega que existe proporção igual entre a direção descendente e ascendente; a de maior ocorrência potencial se dá no sentido horizontal. Zarão defende maior incidência para a direção descendente e horizontal.

Além das diferentes opiniões, em virtude da própria compreensão limitada do tema pelos entrevistados, alguns gerentes ainda apresentaram justificativas para tais apontamentos equivocadas. Manassés e Talita mencionam que o assédio na direção descendente ocorre menos em função do maior conhecimento que o superior de nível hierárquico possui, e por esse motivo, não deixaria o assédio desenvolver. Talita insiste em tal questão, informando ser uma tendência à redução do assédio nas empresas, em virtude dos funcionários estarem cada vez mais informados em relação aos seus direitos e em decorrência da maior preparação dos gestores, uma vez que o cenário competitivo pressionaria a isso. No entanto, são alegações que vão de encontro aos dizeres de Salin (2003b). Bloch apregoa o contrário, mencionando que a direção mais recorrente, a descendente, fundamenta-se na falta de percepção do subordinado em entender que muitas ações não são agressivas, mas sim legítimas.

- **Perfil do Agressor:**

Os gerentes entrevistados nessa categoria novamente não apresentaram consenso. Enquanto houve menções no sentido de o indivíduo no comando possuir uma qualificação deficiente e/ou deixou de receber orientações da empresa, houve também tentativas de reavaliação do termo “agressor”. Isso justificado em função de o comportamento agressivo poder, na ocasião, ter sido um “lapso” ou ainda poder ter sido interpretado incorretamente. Percebe-se que esses argumentos expressam a representação de álibis para negar a existência de agressões. As ações praticadas, nesse sentido, seriam normais.

Talita explica com ênfase que o agressor tem desvio de caráter e Manassés corroborando nessa versão, comenta que o agressor comete atos negativos por se “achar o dono da verdade”, ou porque muitas vezes “o poder sobe a cabeça”. Absalom é menos

incisivo e também generalista, pois alega que o fato do indivíduo ser um agressor pode estar associado ao grau de instrução baixo e até mesmo à própria educação familiar.

- **Processo (duração, fases, táticas e reação da vítima):**

À luz da teoria (LEYMANN, 1996a; BRADASCHIA, 2007) percebe-se o assédio como um processo e não um fenômeno pontual. Contudo, nem todos os agressores mostraram ter esse conhecimento, como no caso de Zarão que, equivocadamente, cita que o assédio pode ser um fenômeno relâmpago. Absalom já ponderou sua reflexão, dizendo que a duração depende da frequência dos atos negativos. E Tomé defende a ideia de que o processo não é longo, afinal, segundo o gerente, o conflito precisa ser resolvido, e por isso a tendência, na hipótese da falta de acordo, é que uma das partes deixe a organização.

Os atos negativos, entretanto, especialmente, na ótica de Bloch e Tomé, representam em muitas situações normalidade de conduta. Já Absalom é claro ao dizer que o assédio não se relaciona com potenciais conflitos naturais, mas sim com aqueles que avançam os limites do respeito. Talita detalha as táticas, explicando que chefes despreparados tendem a se impor com gritos e ameaças. Vale notar que diretamente sobre as fases da violência não houve apontamentos. Isso pode estar relacionado à própria interpretação reducionista do tema pelos gerentes.

Finalizando o conteúdo da categoria assédio moral como processo, tem-se a temática referente à **reação das vítimas**. Conforme Bloch, de maneira crítica em defesa da própria organização, existe má-fé da vítima ao acessar a justiça após a demissão. Isso indica haver um conflito antes não debatido com o gestor, muitas vezes, em razão da assimetria de poder, não apontado de modo explícito por esse entrevistado, ou seja, novamente o gerente (agressor) culpa a vítima. De maneira mais assertiva nesse tópico, o gerente Zarão expõe que a vítima teme reagir em virtude da necessidade do emprego em muitos casos e também em função do medo que sente de potenciais represálias.

Sob o foco dos discursos dos gerentes, cabe reafirmar os descompassos em relação às outras óticas, principalmente, a ótica das vítimas, em decorrência das contradições e equívocos relacionados ao assédio moral por parte dos gerentes. Um exemplo da tentativa em atenuar a gravidade da violência, banalizando-a, refere-se à utilização de termos expressões como: foi uma “brincadeira” e ocorreu por uma “bobeira” (ZARÃO). Já no caso de Bloch, há citações que menosprezam uma potencial vítima, como “filha da putismo existe em todo lugar”, buscando na verdade isentar o gerente e a organização de qualquer responsabilidade em relação ao psicoterror.

Os rótulos e preconceitos apresentados pelos gerentes em relação ao perfil da vítima aludem a uma escusa da organização sobre o papel que lhe cabe, no sentido de zelar por um ambiente de trabalho saudável. Há uma insistência em não retirar a venda dos olhos a respeito do tema e, por esse motivo, falta percepção de que a epidemia do assédio moral no trabalho prejudica potencialmente a própria saúde financeira da organização, pois fragiliza as pessoas que trabalham pelo resultado da organização. Isso ficou demonstrado a partir de elucidações sobre a identidade que as vítimas tinham para com a empresa, especialmente nos casos de Acsa, Berenice, Carmela, Diná e Odaleia, em que menções nesse sentido foram explícitas.

Observa-se, portanto, que o assédio dilacera oportunidades, deixando o trabalhador sob a mira do medo, e, além disso, visto e compreendido de forma parcial e não como um ser integral. A violência ainda compromete as potenciais vantagens competitivas das organizações em virtude do ambiente tóxico vivenciado pelas pessoas. Nesse contexto, as expectativas em relação ao trabalho são frustradas e os malefícios dessa doença social cancerígena retroalimentam-se e agravam-se a partir da não mediação.

De maneira reunida, a partir das distintas óticas, têm-se ainda as convergências em relação às potenciais medições para erradicar, ou mesmo minimizar o problema do assédio moral no trabalho. As expressões dos discursos analisados, sobretudo, no que tange à âncora das vítimas, são provas cabais dessa necessidade.

Dessa forma, entende-se como necessário, por exemplo: ter conhecimento sobre a realidade do assédio moral, assim como sua abrangência e malefícios, a fim de não negar o problema; possuir uma política diretiva contra essa tipologia de violência; trabalhar em prol de uma comunicação integrada entre as unidades da organização, assim como em seus diversos setores; estruturar coerções para comportamentos agressivos; compreender a riqueza da pluralidade e heterogeneidade de gênero, reforçando tal princípio no trato interpessoal; pautar a elaboração de planos de carreira sob o princípio da equidade de gênero; investir na preparação de chefias; estimular a educação continuada dos funcionários; monitorar o clima no ambiente de trabalho; desenvolver um banco de lições aprendidas frente às manifestações do psicoterror; avaliar os funcionários nos diferentes níveis hierárquicos; estruturar ouvidorias que ofereçam segurança para denúncia, bem como planejamento de investigação e alternativas assertivas após realizá-la; discutir o tema em reuniões e palestras, enfatizando-o também nos documentos formais da organização; analisar a coerência entre discurso e práticas realizadas, buscando melhorias; entender, por fim, que a omissão caracteriza-se como uma ação e, por isso, é fundamental o zelo por um clima saudável no ambiente de trabalho.

Em função da complexidade do processo do assédio moral, como também os impactos negativos que provoca, a escolha pela mediação preventiva é a mais prudente, uma vez que essa atua sobre os atos agressivos mais explícitos e os menos visíveis, estimulando o não concordar coletivo. Isso porque muitas testemunhas agem de maneira conivente, por essa razão, é necessário que haja um pensamento de que o Eu e o Outro representam a mesma espécie. Ou seja, o sofrer do Outro é, potencialmente, o sofrer do Eu e, nesse sentido, é preciso reconstruir os laços de solidariedade, pois “ignorância não é alibi”, como também a pseudoinvisibilidade representa realidade (FREITAS, 2007c, p. 284). Ainda é importante lembrar que, apesar da competição do nosso sistema econômico, a cooperação é condição suporte para o desenvolvimento e expansão deste mesmo sistema, caso contrário, uma falência generalizada pode ser o resultado da competição sem limites.

Este estudo a partir da combinação de distintos discursos pautados nas três óticas abordadas buscou compreender de maneira sistêmica o processo do assédio moral no trabalho. Foram considerados casos confirmados, como assédio moral no âmbito legal, e abordadas, diretamente, as reclamantes (mulheres que representaram mão de obra ativa) e, indiretamente, dirigentes das filiais, os quais representam o parecer de profissionais participantes da tomada de decisão nas organizações.

As mulheres pesquisadas mostram que o assédio ocorre em diferentes faixas etárias, bem como em mulheres de distintos graus de instrução. Todavia, tende a marcar de maneira mais extensa aquelas que se dedicaram a uma empresa por diversos anos (como nos casos de: Acsa, Berenice, Carmela, Diná e Odaleia), construindo suas carreiras nesses ambientes e de maneira prolongada passam a ser agredidas em sua dignidade. São, pode-se dizer, usurpadas por agressores ou agressoras (em dois casos) na possibilidade de crescer na organização, sendo então demitidas por alibis que despertam nas vítimas inconformismo e revolta.

Foi verificado que os antecedentes do assédio atrelam-se a questões culturais e de gênero, que envolvem, por exemplo, o machismo, principalmente no caso de Carmela, em que a vítima ocupava um cargo tipicamente masculino. Tais considerações já haviam sido indicadas por Freitas (2001) e Hirigoyen (2010a). Acsa e Berenice já despertaram inveja em um superior(a) de nível hierárquico, em função da maior experiência destas na área, bem como maior formação escolar. Tais ocorrências são mencionadas no estudo de Piñuel y Zabala e Cantero (2002).

Vale ainda destacar que o assédio caminha de maneira estreita a outras espécies de dano moral, e a estas se ligam, como explicam Martinengo Filho e Siqueira (2008) e Piñuel y

Zabala e Cantero (2002). No caso de Efrata, o sofrimento foi composto por assédio sexual e assédio moral, e no caso de Zilá por discriminação racial e assédio moral.

Apesar das diferentes reações das vítimas, de maneira unânime, essas não conseguiram ter resguardo por parte das organizações. Isso mostra que de fato o processo é penoso, em virtude da complacência das empresas e das artimanhas ardis utilizadas pelos agressores.

Diante do exposto, é possível considerar que o processo dinâmico do assédio moral flui em efeito cascata, sendo, portanto, cada vez mais negativos os impactos sobre a sociedade. Por essa razão, trata-se de um problema público e multidisciplinar, sendo necessário, inclusive, elaborar especificidades legais para tal tipologia de violência.

Compreende-se, como primordial, desvelar a temática dentro das organizações, dada a dissonância entre os discursos encontrada nesta pesquisa, principalmente, entre as vítimas e os gerentes e, de modo mais agravante, devido às interpretações limitadas e, por vezes, equivocadas, dos segundos mencionados, sobretudo, a respeito da categoria perfil das vítimas. Por esse motivo, é importante compreender a categoria perfil das vítimas a partir da categoria de gênero, como, também, a categoria perfil dos gestores, abarcando as testemunhas, devido à diversidade de masculinos e femininos. É válido ressaltar a presença, no discurso das vítimas, da desilusão em relação a perspectivas de crescimento e contribuição na organização, o que, potencialmente, representa a perda de pessoas envolvidas com o negócio, desmistificando preconceitos em relação às vítimas serem frágeis ou descompromissadas.

É urgente, portanto, considerar o ser humano como tal, já que é irreal e prejudicial não discernir e entender a pluralidade e heterogeneidade dos indivíduos, pois, se as subjetividades guiam as práticas objetivas, é circunstancial a omissão e, até mesmo, a legitimação de um potencial decurso de terror que amordaça um espaço de convívio, o qual poderia ser saudável de modo a elevar o prazer pelo mesmo, conferindo em maiores possibilidades de aumentar, por exemplo, a dedicação dos funcionários. Dessa maneira, a dignidade humana é ferida de maneira profunda, pois o contexto se dá no espaço do trabalho, que representa grande parte da dedicação do tempo de cada sujeito.

Dadas as considerações apresentadas, tem-se a consciência de suas limitações, detectadas em diferentes etapas. Na primeira fase, a seleção dos processos em primeira instância dependeu do arquivo dos próprios juízes, pois a jurisdição de Uberlândia não possui, em seu endereço eletrônico, possibilidade de pesquisa textual; apenas pelo número do processo. A compilação dos processos entre 2007 a 2011 não é completa, ou seja, não abarca todos os casos tratados nesse período. Quanto à segunda fase do estudo, é válido mencionar a

não generalização dos resultados encontrados. Outra limitação diz respeito à própria veracidade plena das informações, considerando a ótica tanto dos gestores quanto das vítimas e, ainda, há a questão da memória seletiva das vítimas entrevistadas, pois houve, por exemplo, processos finalizados em 2007 e outros, em 2010.

Com vistas à expansão da discussão sobre a complexidade das relações que ocorrem no espaço entre o Eu e o Outro, bem como os impactos dessas relações, a partir da violência moral no trabalho, propõem-se estudos longitudinais de base interpretativa. Isso com o propósito de discutir, de modo crítico a teia social que ancora as decisões dos sujeitos que, por serem limitados, reúnem-se em organizações. Também seria interessante mapear, pelo menos, as ocorrências formais de assédio moral no trabalho no Brasil, de acordo com as regiões, no intuito de ampliar as discussões, tomando como base as óticas distintas como as apresentadas neste estudo. Assim, mediações mais diretivas seriam potencializadas, dados os contrastes regionais em diferentes aspectos, como, por exemplo, culturais, econômicos e sociais.

Por fim, em virtude do avanço da tecnologia de informação e da opção por parte de muitas organizações pela utilização de ferramentas síncronas e assíncronas de comunicação (citadas, inclusive, pelos gerentes entrevistados), visando, em muitos casos, à redução de custos, seria importante realizarem-se estudos. Estudos esses que abordassem o que é denominado na literatura de *e-harassment* (assédio moral virtual).

REFERÊNCIAS

- ADAMS, A.; BRAY, F. Holding out against workplace harassment and bullying. **Personnel Management**, v. 24, n. 10, p. 48-52, 1992.
- ADORIC, V. C.; KVARTUC, T. Effects of mobbing on justice beliefs and adjustment. **European Psychologist**, v. 12, n. 4, p. 261-271, 2007.
- AGÊNCIA EUROPEIA PARA A SEGURANÇA E SAÚDE NO TRABALHO. **Aumentan la violencia y el acoso psicológico en los lugares de trabajo en Europa**. 31/01/2011. Disponível em: < <http://osha.europa.eu/es/press/press-releases/workplace-violence-and-harassment-on-the-increase-in-europe-1> >. Acesso em 06 mar. 2012.
- AGERVOLD, M. Bullying at work: a discussion of definitions and prevalence, based on an empirical study. **Scandinavian Journal of Psychology**, v. 48, p. 161-172, 2007.
- _____. The significance of organizational factors for the incidence of bullying. **Scandinavian Journal of Psychology**, n. 50, p. 267-276, 2009.
- AGUIAR, A. L. S. **Assédio moral nas organizações: estudo de caso dos empregados demitidos e em litígio judicial trabalhista no Estado da Bahia**. 2003. 16f. Dissertação (Mestrado em Administração Estratégica). Universidade Salvador - Unifacs, Salvador, 2003. Disponível em: < www.assediomoral.org >. Acesso em 04 mar. 2012.
- AKTOUF, O. O Simbolismo e a Cultura de Empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: CHANLAT, J. F. (coord.). **O Indivíduo na Organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1993, p. 39-79.
- AMAZARRAY, M. R. **Violência Psicológica e Assédio Moral no Trabalho Enquanto Expressões de Estratégia e Gestão**. 2010. 269f. Tese (Doutorado em Psicologia). Universidade Federal de Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.
- ANDRADE, M. M. de. **Como Preparar Trabalhos para Cursos de Pós-Graduação**. São Paulo: Atlas, 2004.
- ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO**. Disponível em: < <http://www.assediomoral.org/spip.php?rubrique68> >. Acesso em: 01 maio. 2012.
- AVILA, R. P. de. **As consequências do assédio moral no ambiente de trabalho**. 2008. 158f. Dissertação (Mestrado em Direito). Faculdade de Direito da Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2008.
- AZEVEDO, A. V. de. Um Corpo que Encalha. In: NAXARA, M. R. C.; MARSON, I.A.; BREPOHL, M. **Figurações do Outro na História**. Uberlândia: EDUFU, 2009, p. 89-96.
- AYOKO, O. B.; CALLAN, V. J. Teams' reaction to conflict and teams' task and social outcomes: the moderating role of transformational and emotional leadership. **European Management Journal**, v. 28, p. 220-235, 2010.
- BAILLIEN, E. et al. A qualitative study on the development of workplace bullying: towards a three way model. **Journal of Community & Applied Social Psychology**, v.19, p. 1-16, 2009.

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

BATTISTELLI, B. M.; AMAZARRAY, M. R.; KOLLER, S. H. O assédio moral no trabalho na visão de operadores do direito. **Psicologia e Sociedade**, v. 23, n. 1, p. 35-45, 2011.

BAUER, M. W. Análise de conteúdo clássica: uma revisão. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som: um manual prático**. 7. ed. Petrópolis: Vozes, 2008, p. 189-217.

BERTHELSEN, M et al. Do they stay or do they go? A longitudinal study of intentions to leave and exclusion from working life among targets of workplace bullying. **International Journal of Manpower**, v. 32, n. 2, p. 178-193, 2011.

BORSOI, I. C. F.; RIGOTTO, R. M.; MACIEL, R. H. Da excelência ao lixo: humilhação, assédio moral e sofrimento de trabalhadores em fábricas de calçados no Ceará. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v. 12, n. 2, p. 173-187, 2009.

BORSTORFF, P. C.; GRAHAM, G.; MARKER, M. B. E-Harassment: employee perceptions of e-technology as a source of harassment. **Journal of Applied Management and Entrepreneurship**, v. 12, n. 2, p. 44-70, 2007.

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

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, Senado, 1988. Disponível em: <
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm>. Acesso em 10 abril 2012.

BRASIL. **Lei Nº 10.406, De 10 de janeiro de 2002**. Disponível em: <
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110406.htm>. Acesso em 14 jul. 2012.

BRASIL. **Emenda Constitucional 45/04 RJ**. Disponível em: <
<http://www.jusbrasil.com.br/jurisprudencia/busca?jsessionid=90A8E5043FB52EE1BCD4522E092AFD74?q=EMENDA+CONSTITUCIONAL+N%C2%BA+45+%2F04++ART.+114+%2C+DA+CONSTITUI%C3%87%C3%83O+FEDERAL&s=jurisprudencia>>. Acesso em: 14 jul. 2012.

BRASIL. TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO. [Varas do Trabalho] Disponível em: <
<http://www.trt3.jus.br/conheca/varas/jurisducao.htm>>. Acesso em: 04 mar. 2012a.

BRASIL. TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO. [Justiça do Trabalho - TRT] Disponível em: <
<http://www.tst.gov.br/web/guest/justica-do-trabalho>>. Acesso em: 04 mar. 2012b.

BRASIL. **Pró-Equidade de Gênero e Raça – quarta edição**. Disponível em: <
<http://www.sepm.gov.br/subsecretaria-de-articulacao-institucional-e-acoes-tematicas/pro-equidade>>. Acesso em: 31 jul. 2012c.

CARAN, V. C. S. **Riscos Psicossociais e Assédio Moral no Contexto Acadêmico**. 2007. 188f. Dissertação (Mestrado em Enfermagem). Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2007.

CARVALHO, L. A. de. A condição humana em tempo de globalização: a busca do sentido da vida. **Revista Visões**, 4 ed., n. 4, volume 1, jan/jun 2008, p. 1–15. Disponível em: <http://www.fsma.edu.br/visoes/ed04/4ed_A_Condicao_Humana_Em_Tempo_De_Globalizacao_Luzia_Alves.pdf>. Acesso em: 02 ago. 2012.

CLAYBOURN, M. Relationship between moral disengagement, work characteristics and workplace harassment. **Journal of Business Ethics**, v. 100, p. 283-301, 2011.

CONTRAF - Confederação Nacional dos Trabalhadores do Ramo Financeiro. **Ações que tratam de assédio moral no TST cresceram 44% em 2010**. 05 set. 2011. Disponível em: <<http://www.contrafcut.org.br/noticias.asp?CodNotícia=27864&CodSubItem=29>>. Acesso em: 18 mar. 2012.

CORRÊA, A. M. H.; CARRIERI, A. de P. Percurso semântico do assédio moral na trajetória profissional de mulheres gerentes. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 47, n. 1, p.22-32, 2007.

CRAWSHAW, L. Workplace bullying? Mobbing? Harassment? Distraction by a thousand definitions. **American Psychological Association**, v. 61, n. 3, p. 263-267, 2009.

DANIEL, T. A. **“Tough boss”or workplace bully?: a grounded theory study of insights from human resource professionals**. 2009. 260f. Tese (Doutorado em Filosofia) Fielding Graduate University, Santa Barbara – CA/USA, 2009.

DAVEL, E.; VERGARA, S. C. Gestão com Pessoas, Subjetividade e Objetividade nas Organizações. In: DAVEL, E.; VERGARA, S. (Org.). **Gestão com Pessoas e Subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001, p.29-56.

DE ROMILLY, J. de. A Grécia Antiga contra a intolerância. In: BARRET-DUCROCQ, F.A. **A Intolerância**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasill, 2000, p.31-33.

DUFFY, M. Preventing workplace mobbing and bullying with effective organizational consultation policies, and legislation. **Consulting Psychologist Journal: Practice and Research**, v. 61, n. 3, p. 242-262, 2009.

ECO, U. Definições. In: BARRET-DUCROCQ, F. A. **A Intolerância**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasill, 2000, p.15-19.

EINARSEN, S.; HOEL, H.; NOTELAERS, G. Measuring exposure to bullying and harassment at work: validity, factor structure and psychometric properties of the negative acts questionnaire-revised. **Work & Stress**, v. 23, n. 1, p. 24-44, 2009.

EINARSEN, S. The nature and causes of bullying at work. **International Journal of Manpower**, v. 20, n. 1/2, p. 16-27, 1999.

_____. Harassment and bullying at work: a review of the scandinavian approach. **Aggression and Violent Behavior**, v. 5, n. 4, p. 379-401, 2000.

ENRIQUEZ, E. O homem do século XXI: sujeito autônomo ou indivíduo descartável. **RAE – Eletrônica**, v. 37, n.2, p. 6-17, abr/jun, 1997. Disponível em: <http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S1676-56482006000100011.pdf>. Acesso em: 18 mar. 2012.

ÉSTER, A. B.; MELO, M. C. O. L. Ambiguidades e dilemas do trabalho gerencial. **REAd**, v. 04, p. 1-23, 2006.

FARAH, M. F. S. Gênero e políticas públicas. **Estudos Feministas**, Florianópolis, v. 12, n. 1, p. 47- 71, janeiro-abril, 2004.

FARIA, J. H. Poder real e poder simbólico: o mundo das intrigas e tramas nas organizações. In: CARRIERI, A. de P.; SARAIVA, L. A. S. **Simbolismo Organizacional no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2007, p. 61-86.

FERRARI, I.; MARTINS, M. R. **Dano Moral**: múltiplos aspectos nas relações de trabalho. 4 ed. São Paulo: LTr, 2011.

FERREIRA, M. C.; SEIDL, J. Mal-estar no Trabalho: análise da cultura organizacional de um contexto bancário brasileiro. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 25, n. 2, p. 245-254, 2009.

FLEURY, M. T. L. O desvendar a cultura de uma organização: uma discussão metodológica. In: FLEURY, M.T. L.; FISCHER, R. M. (org.) **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011, p.15-27.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FREITAS, M. E. de. Quem paga a conta do assédio moral no trabalho. **RAE eletrônica**, São Paulo, v.6, n.1, Art.5, jan/jun 2007a. Disponível em: <http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S1676-56482007000100006.pdf>. Acesso em: 18 mar. 2012.

_____. **Cultura organizacional**: evolução e crítica. São Paulo: Thomson Learning, 2007b.

_____. A metáfora da guerra e a violência no mundo do trabalho. In: CARRIERI, A. de P.; SARAIVA, L. A. S. **Simbolismo Organizacional no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2007c. p. 277-291.

_____. Assédio Moral e Assédio Sexual: faces do poder perverso nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 2, p. 8-19, abri/jun 2001.

_____; HELOANI, R.; BARRETO, M. **Assédio Moral no Trabalho**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

GAY, P. **O Cultivo do ódio**. v. 3 Companhia das Letras. São Paulo: Editora Schwarcz, 1995.

GILL, R. Análise de discurso. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som**: um manual prático. 7. ed. Petrópolis: Vozes, 2008, p. 244-270.

GUIMARAES, L. A. M.; VASCONCELOS, E.; ANDRADE, P. R.; STEPHANINI, I. C.; REGO, R. Mobbing (assédio psicológico): relações com transtornos mentais e coping em trabalhadores do gasoduto Brasil-Bolívia (no prelo). **Psicologia e Sociedade**, v. 5, n. 2, p. 15-34, 2005.

GUIMARÃES, R. P. A ecopolítica da sustentabilidade em termos de globalização corporativa. In: GARAY, I.; BECKER, B.k. (org.). **Dimensões humanas da biodiversidade**. Petrópolis: Vozes, 2006, p. 23-56.

HANNABUSS, S. Bullying at work. **Libray Management**, v. 19, n. 5, p. 304-310, 1998.

HELOANI, R. Assédio Moral: um ensaio sobre a expropriação da dignidade no trabalho. **RAE eletrônica**, São Paulo, v.3, n.1, Art.10, jan./jun. 2004. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/raeel/v3n1/v3n1a12.pdf> >. Acessado em: 10 mar. 2012.

_____. **Gestão e organização no capitalismo globalizado**: história da manipulação psicológica no mundo do trabalho. São Paulo: Atlas, 2010.

HÉRITIER, F. Definições. In: BARRET-DUCROCQ, F.A. **A Intolerância**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasill, 2000, p. 24-27.

HIRIGOYEN, M.F. **Mal-Estar no Trabalho**: redefinindo o assédio moral. 5. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2010a.

_____. **Assédio Moral**: a violência persersa no cotidiano. 12. ed. Rio de Janeiro: Bertrand, 2010b.

JENKINS, M. F. et al. Bullying allegations from the accused bull's perspective. **British Journal of Management**, v. x, p. 1-13, 2011. Disponível em: < <http://www.aboto.com.au/cmsfiles/documents/BJM-Article.pdf>>. Acesso em: 05 fev. 2012.

JOVCHELOVITCH, S.; BAUER, M. W. Entrevista narrativa. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som**: um manual prático. 7. ed. Petrópolis: Vozes, 2008, p. 90-113.

KEASHLEY, L.; NEUMAN, J.H. Bullying in the workplace: Its impact and management. **Employee Rights and Employment Policy Journal**, v. 8, p. 335-373, 2004.

LA VAN, H.; MARTIN, W. M. Bullying in the U.S workplace: normative and process-oriented ethical approaches. **Journal of Business Ethics**, v. 83, p. 147-165, springer 2008.

LE GOFF, J. O passado da intolerância. In: BARRET-DUCROCQ, F.A. **A Intolerância**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasill, 2000, p. 38-41.

LEWIS, S. E. Recognition of workplace bullying: a qualitative study of women targets in the public sector. **Journal of Community & Applied Social Psychology**, v. 16, p. 119-135, 2006.

LEYMANN, H. The content and development of mobbing at work. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 5, n. 2, p. 165-184, 1996a.

_____. **La Persécution au Travail**. Paris: Éditions du Seuil, 1996b.

LORENTZ, C. N.; LIMA, L. C. de.; MAESTRO FILHO, A. Del. Assédio Moral: reflexões sobre seus impactos nas organizações, no papel e na responsabilidade dos profissionais de recursos humanos. In: ENCONTRO NACIONAL DOS CURSOS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 35, 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2011. 1 CD-ROM.

MACIEL, R. H. et al. **Assédio moral no trabalho**: impactos sobre a saúde dos bancários e sua relação com gênero e raça. Relatório do Sindicato dos Bancos de Pernambuco, 2006. Disponível em < http://www.bancariospe.org.br/assedio/relatorio_final.pdf> Acesso em 09 maio. 2012.

MACIEL, R. H. et al. Auto relato de situações constrangedoras no trabalho e assédio moral nos bancários: uma fotografia. **Psicologia & Sociedade**, v. 19, n. 2, p. 117-128, 2007.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas: 2006.

MARCOVITCH, J.; OLIVEIRA BRUNO, M. C. (coord). **Pioneiros & Empreendedores: a saga do desenvolvimento no Brasil. Os caminhos do processo de musealização**. São Paulo: Expomus, 2012.

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. **RAM**, v. 9, n. 5, p. 11-34, 2008.

MATOS, M. I.; Histórias das mulheres e gênero: usos e perspectivas. In: MELO, H. Pereira de; PISCITELLI, A.; MALUF, S. W.; PUGA, V. L. (org). **Olhares Feministas**. Brasília: Ministério da Educação - UNESCO, 2006, p. 281-294.

MATTOS, A. H. G.; A ocupação feminina no mercado de trabalho: desafios para a gestão contemporânea das organizações. **Gestão Contemporânea**, Porto Alegre, n. 6, p. 23-43, jan/dez, 2009.

MELO, M. C. O. L.; CASSINI, M. R. O. L.; LOPES, A. L. M. Do Estresse e Mal-Estar Gerencial ao Surgimento da Síndrome de Estocolmo Gerencial. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 11, p. 84-99, 2011.

MEREU, I. O passado da intolerância. In: BARRET-DUCROCQ, F.A. **A Intolerância**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasill, 2000, p. 42-45.

MOTTA, F. C. P.; ALCADIPANI, R.; BRESLER, R. Cultura Brasileira, Estrangeirismo e Segregação nas Organizações. In: DANIEL, E.; VERGARA, S. (Orgs). **Gestão com Pessoas e Subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001, p. 265-286.

NASCIMENTO, S. M. **Assédio Moral**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

NUNES, T. S.; TOLFO, S. da R. Assédio Moral Organizacional: fatores organizacionais propiciadores e a dinâmica do assédio. In: ENCONTRO NACIONAL DOS CURSOS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 35, 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2011. 1 CD-ROM.

PAIXÃO, R. B.; MELO, D. R. A. de.; SILVA, J. C. de S. Assédio moral na relação aluno-professor: uma análise a partir do discurso coletivo de professores universitários. In: ENCONTRO NACIONAL DOS CURSOS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 35, 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2011. 1 CD-ROM.

PAIXÃO, R. B.; SANTOS, L. C. dos.; MARTINS FILHO, L. N. Comportamentos negativos no contexto acadêmico: uma análise da relação professor-aluno. In: ENCONTRO NACIONAL DOS CURSOS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 33, 2009, São Paulo. **Anais eletrônicos...** São Paulo: ANPAD, 2009. Disponível em: < <http://www.valorintelectual.com.br/EPQ801.pdf> > . Acesso em: 15 jan. 2012.

PIÑUEL Y ZABALA, I. **Mobbing , la lenta y silenciosa alternativa al despido**. 2003. Disponível em: < www.mobbing-opinion.com > . Acesso em: 04 mar.2012.

PIÑUEL Y ZABALA, I.; CANTERO, A. O. **Informe Cisneros II**. La incidencia del mobbing o acoso psicológico en el trabajo en España. Universidad de Alcalá de Henares, 2002.

RAYNER, C.; HOEL, H. A summary review of literature relating to workplace bullying. **Journal of Community & Applied Social Psychology**, v. 7, p. 181-191, 1997.

RAYNER, C.; SHEEHAN, M.; BARKER, M. Theoretical approaches to the study of bullying at work. **International Journal of Manpower**, v. 20. n. 1/2, p. 11-15, 1999.

RICCEUR, P. Definições. In: BARRET-DUCROCQ, F.A. **A Intolerância**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasill, 2000, p. 20-23.

REIS, Clayton. **Dano Moral**. 5. ed. Rio de Janeiro: Editora Forense, 2010.

REZENDE, L.O. **A deteriorização das relações de poder dentro do organismo empresarial**: uma análise do assédio moral no contrato de trabalho. 2006. 167 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Jurídicas). Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2006.

RODRIGUES, M. Categorias de Assédio Moral no Ambiente Organizacional: uma proposta de análise. In: ENCONTRO NACIONAL DOS CURSOS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 33, 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2009. 1 CDROM.

RODRIGUES, M; AALTONEN, A. Quem Dá Resposta ao Assédio Moral? In: ENCONTRO NACIONAL DOS CURSOS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 35, 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2011. 1CDROM.

SALLES, I. G. **Trabalho, Progresso e a Sociedade Civilizada**: o partido republicano paulista e a política da mão-de-obra (1870-1889). São Paulo: HUCITEC; [Brasília]: INL, Fundação Nacional Pró-Memória, 1986.

SALIN, D. Ways of explaining workplace bullying: a review of enabling, motivating and precipitating structures and processes in the environment. **Human Relations**, v. 56, n. 10, p. 1213-1233, 2003a.

_____. **Workplace bullying among business professionals**: prevalence, organizational antecedents and gender differences. 2003. 73f. Thesis (PhD Thesis), Swedisch School of Economics and Business Administration, Helsinki, 2003b.

SANCHES, P. L. B.; MOTA, J. C. V da.; COSTA, M. da S. Tensão nas Relações de Trabalho: como o assédio moral afeta o cotidiano bancário. In: ENCONTRO NACIONAL DOS CURSOS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 35, 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2011. 1 CDROM.

SCHATZAM, M. **A violência moral nas relações de trabalho como um enunciado concreto**. Diaologia e produção de uma imprensa sindical acerca do assédio moral (1995 – 2007). 2008. 189f. Dissertação (Mestrado em Sociologia). Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2008.

SCHEIN, E. H. **Cultura Organizacional e Liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. Disponível em: < <http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154> >. Acesso em 06 fev. 2013.

SEIXAS, J.A. de. Dissimulação, mentira e esquecimento: formas da humilhação na cultura política brasileira (reflexões sobre o brasileiro jecamacunaímico). In: MARSON, I.; NAXARA, M. (org.). **Sobre a Humilhação: sentimentos, gestos, palavras**. Uberlândia: EDUFU, 2005, p. 417-436.

SEIXAS, J. A. de. A Imaginação do Outro e as Subjetividades Narcísicas. In: NAXARA, M. R. C.; MARSON, I. A.; BREPOHL, M. **Figurações do Outro na História**. Uberlândia: EDUFU, 2009, p. 63-88.

SHEEHAN, M. Workplace bullying: responding with some emotional intelligence. **International Journal of Manpower**, v. 20, n. 1/2, p. 57-69, 1999.

SILVA NETO, M. J. Assédio moral e atuação do Ministério Público do Trabalho. **Revista de Informação Legislativa**. n. 167, jul/set, 2005, p. 1 – 12. Disponível em: <<http://www.egov.ufsc.br/portal/sites/default/files/anexos/23530-23532-1-PB.pdf>>. Acesso em: 05 de jul. 2012.

SIQUEIRA, T. L. Joan Scott e o papel da história na construção das relações de gênero. **Revista Artemis**, v. 8, p. 110-117, jun., 2008.

TRACY, S.; LUTGEN-SANDVIK, P.; ALBERTS, J. Nightmares, demons and slaves. Exploring the painful metaphors of workplace bullying. **Management Communication Quarterly**, v. 20, n. 2, p. 148-185, 2006.

VERGARA S. C.; BRANCO, P. D. Empresa Humanizada: A organização necessária e possível. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.41, n.2, p. 20-30, abr/jun 2001.

WORKPLACE BULLYING INSTITUTE. (WBI) 2012. Disponível em: <<http://www.workplacebullying.org/>>. Acesso em: 02 abr. 2012.

XAVIER, A. C. H. et al. Assédio moral no trabalho no setor saúde no Rio de Janeiro: algumas características. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, São Paulo, v. 33, n. 117, p. 15-22, 2008.

YAVETZ, Z. O passado da intolerância. In: BARRET-DUCROCQ, F.A. **A Intolerância**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2000, p. 34-37.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed., Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZANETTI, R. **Assédio Moral no trabalho**. 2008. Disponível em: <http://www.robsonzanetti.com.br/v3/docs/livro_robson_zanetti_assedio_moral.pdf>. Acesso em: 19 set. 2011.

APÊNDICE A – Termo de Consentimento (para as vítimas)
Termo de Consentimento

Uberlândia, ____ de _____ de 2012.

Prezado(a) Senhor(a),

O Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Uberlândia solicita a participação do(a) Sr(a) na pesquisa de campo que a aluna Juliana Moro Bueno Mendonça necessita realizar para a composição de sua dissertação de Mestrado na área de Organização e Mudança.

O objetivo da pesquisa é identificar as divergências e convergências entre as sentenças levantadas, bem como analisar os distintos conteúdos: dos processos, das vítimas e dos gestores de Recursos Humanos em relação à temática do assédio moral no trabalho.

Para tal, apreciaríamos o seu consentimento para a realização de uma entrevista a respeito da vivência do assédio moral. Destacamos que será mantido total sigilo do nome do pesquisado.

Eventuais dúvidas podem ser encaminhadas para o seguinte *e-mail*: juliana_mbueno@hotmail.com.

Agradecemos a atenção e o apoio.

Atenciosamente,

Prof. Dr. Valdir Machado Valadão Júnior
Orientador

Juliana Moro Bueno Mendonça
Aluna do mestrado

() Aceito, participar da pesquisa.

Assinatura:

Obs: o documento original se encontra em posse da autora.

APÊNDICE B – Termo de Consentimento (para as organizações)
Termo de Consentimento

Uberlândia, ____ de _____ de 2012.

Prezado(a) Senhor(a), responsável pela organização:

O Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Uberlândia solicita a participação de V.S.^a na pesquisa de campo que a aluna Juliana Moro Bueno Mendonça necessita realizar para a composição de sua dissertação de Mestrado na área de Organização e Mudança.

O objetivo da pesquisa é identificar as divergências e convergências entre as sentenças levantadas, bem como analisar os distintos conteúdos: dos processos, das vítimas e dos (das) gestores (as) em relação à temática do assédio moral no trabalho.

Para tal, apreciaríamos o seu consentimento para a realização de uma entrevista a respeito do papel da área de Recursos Humanos frente ao assédio moral. Destacamos que será mantido total sigilo do nome do pesquisado (gerente(a) de RH ou gerente geral), assim como da empresa em questão.

Eventuais dúvidas podem ser encaminhadas para o seguinte *e-mail*: juliana_mbueno@hotmail.com.

Agradecemos a atenção e o apoio.

Atenciosamente,

Prof. Dr. Valdir Machado Valadão Júnior
Orientador

Juliana Moro Bueno Mendonça
Aluna do mestrado

() Aceito, participar da pesquisa.

Assinatura:

Obs: o documento original se encontra em posse da autora.

APÊNDICE C – Tópico Guia (gerente de RH ou gerente geral)

- Elementos associados a um ambiente de trabalho satisfatório para os funcionários;
- Elementos que prejudicam o ambiente satisfatório de trabalho;
- Consequências dessa problemática;
- Custos envolvidos nesse processo;
- Políticas práticas, ações para promover um ambiente de trabalho satisfatório para os funcionários;
- O Caso (processo X da Justiça do Trabalho): como foi tratado, como era a política de RH antes, e agora? (o(a) gestor(a) em questão trabalhava na época na empresa? Tempo na empresa);
- Definição de assédio moral no trabalho;
- Conhecimento anterior sobre o tema?
- Processo do assédio moral (longo, curto). Descrição de potenciais fases;
- Recomendações da área de RH para os funcionários (há especificidades para gerentes? E no caso das vítimas?);
- Papel da área de RH (gestão) frente a essa problemática;
- Perfil da Vítima, suas reações. Perfil do Agressor, táticas geralmente utilizadas;
- Direções do Assédio Moral (Potenciais motivos do agressor em cada uma dessas direções?); Frequência.
- As testemunhas do assédio (como costumam agir e como são impactadas pelo assédio indireto?);
- Presença nas relações interpessoais (o assédio moral é uma questão recorrente?);
- Melhorias no âmbito legal.

APÊNDICE D – Questões abertas para envio por e-mail (gerente de RH ou gerente geral)

1. Quais elementos o(a) Sr.(a) associa a um ambiente de trabalho satisfatório para os funcionários? E o que, potencialmente, pode prejudicar esse ambiente satisfatório de trabalho?
2. Quais são as consequências desses problemas? E quem sofre com essas consequências? O(A) Sr.(a) diria que existem custos envolvidos nesse processo?
3. Quais ações poderiam ser empreendidas para tratar essas consequências? Como elas podem ser operacionalizadas? Existem políticas práticas, nesse sentido, nesta organização?
4. Como o(a) Sr.(a) definiria o assédio moral no trabalho? Já tinha ouvido, lido e/ou estudado sobre esse assunto antes?
5. O(A) Sr.(a) acredita que o assédio é um processo longo ou curto? Como seria o desenrolar desse processo, se pensássemos em fases?
6. Quais ações a área de RH recomenda aos gerentes e/ou vítimas em uma situação de assédio moral? Qual seria o papel da área de RH frente a essa problemática?
7. Conforme sua experiência, o(a) Sr(a) já lidou com uma (ou mais de uma) situação de assédio moral? Em caso positivo, como poderia descrever o perfil da vítima? Como essa vítima costuma reagir? E o perfil do agressor? Quais táticas o agressor, geralmente, utiliza?
8. Na sua visão, o assédio moral ocorre com maior frequência em qual sentido: (A) do superior para o subordinado; (B) de um colega para o outro; ou (C) de um subordinado para um superior? Por quê? Quais seriam os potenciais motivos do agressor em cada uma dessas direções?
9. Além da vítima, para quem o assédio moral é direcionado? E como o(a) Sr.(a) percebe a posição das testemunhas? Como elas costumam agir e como são impactadas pelo assédio indireto?
10. De forma geral, o(a) Sr.(a) acredita que, atualmente, o assédio moral é uma questão recorrente? Por quê? E quais seriam as causas, na sua visão, deste tipo de violência?
11. Tendo em vista o processo X (reclamante: X), perguntamos: Como o caso foi tratado? Como era a política da empresa antes do caso? E, depois do caso (houve alguma mudança/ qual impacto do **caso** sob as políticas da empresa?); Você conhece outro caso referente ao assunto? Em caso afirmativo, qual foi o impacto do mesmo sob as políticas da empresa?
12. Quais melhorias (incrementos) no âmbito legal o(a) Sr.(a) poderia indicar (*aqui apresentar indicações a partir do conhecimento que tem nesse sentido*)?

- Questões adicionais:

a. Idade: _____

b. Escolaridade: _____

c. Cargo atual: _____

d. Tempo de trabalho na empresa no cargo atual: _____

e. Estado civil: _____

f. Etnia: _____

g. Quantidade de filhos: _____