

# **SOCIUS Working Papers**

Comunicação apresentada na Conferência

“O Assédio Moral no Local de Trabalho: emergência de uma nova realidade”

(29 e 30 de Novembro de 2007)

Míriam Rodrigues e Maria Luisa Mendes Teixeira

## **“Engolir sapos” no Ambiente de Trabalho: Uma Análise do Fenômeno do Assédio Moral no Cotidiano Profissional**

**Nº 7/2008**

SOCIUS - Centro de Investigação em Sociologia Económica e das Organizações  
Instituto Superior de Economia e Gestão  
Universidade Técnica de Lisboa  
Rua Miguel Lupi, 20  
1249-078 Lisboa  
Tel. 21 3951787 Fax:21 3951783  
E-mail: [socius@iseg.utl.pt](mailto:socius@iseg.utl.pt)  
Web Page: <http://pascal.iseg.utl.pt/~socius/index.htm>

**“Engolir sapos” no Ambiente de Trabalho:  
Uma Análise do Fenômeno do Assédio Moral no Cotidiano Profissional**

**Autoras: Míriam Rodrigues e Maria Luisa Mendes Teixeira**

**Universidade Presbiteriana Mackenzie – São Paulo - Brasil**

**Resumo**

Este estudo teve como propósito ampliar a compreensão do fenômeno do assédio moral no ambiente de trabalho, buscando nuances ainda pouco exploradas, uma vez que a literatura a respeito tem-se dedicado principalmente às suas conseqüências, agentes e situações de ocorrência. A pesquisa realizou-se sob abordagem qualitativa, mediante a análise de conteúdo léxica e semântica de respostas oferecidas por 175 profissionais de empresas de diferentes ramos e portes, a um formulário com questões abertas aplicado em sistema de auto-preenchimento. Os resultados indicaram que o fenômeno de assédio moral, compreendido sob o recorte “engolir sapos”, é de natureza multifacetada. A predisposição para se sujeitar a situações em que os profissionais se vêem obrigados a agir ou tomar uma decisão contra a sua vontade, as razões que levam a fazê-lo, como se sentem, o aprendizado decorrente dessas vivências e como reagem, são aspectos discutidos neste trabalho.

Palavras-chave: ambiente de trabalho, assédio moral, poder.

## **Abstract**

This study had as the extend intention of understanding the phenomenon of the moral harassment practices inside the work environment, searching aspects not well explored, once that literature had mainly dedicated to its consequences, agents and situations of occurrence. The research was become fulfilled under qualitative boarding, by some analysis of meaning and semantics contents of answers offered for 175 professionals of companies from different markets and segments, to a form with open questions applied in auto-fulfilling system. The results had indicated that the phenomenon of moral harassment, understood under the clipping “to swallow frogs”, is multifaceted nature. The predisposition to attend to situations where the professionals have to act or to take a decision against its will, the reasons that they lead to make it, the resultant learning of these experiences and as they react, are some aspects argued in this work .

Key-words: work environment, moral harassment, power

## 1. INTRODUÇÃO

Apesar de maus-tratos e humilhações serem praticados desde o início das relações trabalhistas, eles estão presentes nos dias atuais pela vulnerabilização a que são submetidos os trabalhadores no contexto da globalização (AGUIAR, 2003).

O assédio moral no ambiente de trabalho começa, na maioria das vezes, pelo abuso de poder (FREITAS, 2001). Os trabalhadores se vêem obrigados a realizar tarefas ou emitir comportamentos que estão em desacordo com sua vontade, suas crenças, seus valores.

Na linguagem cotidiana, é comum o uso da expressão “engolir sapo” para referir-se a situações nas quais uma pessoa deve agir ou pensar de maneira diferente ou divergente daquela que praticaria sem a existência de alguma influência externa. Os “sapos” que povoam os ambientes de trabalho representam práticas de assédio moral, embora não esgotem este fenômeno, que é amplo e pode ser, segundo Hirigoyen (2002a), abordado sob diferentes enfoques.

O fenômeno do assédio moral será considerado neste estudo, partindo-se dos relatos das situações nas quais o profissional sujeitou-se a “engolir sapos”, repetida ou sistematicamente ao longo de sua carreira, de maneira sutil ou explícita.

Compreender o fenômeno do assédio moral que ocorre no ambiente organizacional identificando nuances, caracterizando-o em suas origens, processo e conseqüências constituiu-se no objetivo perseguido durante o trabalho. Espera-se poder contribuir com esta pesquisa, ampliando o conhecimento do fenômeno e promovendo reflexões.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1. O que é Assédio Moral

As primeiras publicações abordando o tema começaram no início dos anos 80, embora não se trate de um fenômeno novo. Hirigoyen (2002a), escritora francesa que é uma das pioneiras no desenvolvimento de pesquisas sobre assédio moral, destaca que é recente a identificação deste

fenômeno como destruidor do ambiente de trabalho, não somente diminuindo a produtividade dos profissionais, como também favorecendo o absenteísmo, podendo trazer danos à personalidade, dignidade ou à integridade física ou psíquica de um profissional. São, portanto, as conseqüências negativas do assédio moral, sejam aquelas referentes às organizações, sejam aquelas que se referem às conseqüências para a vida e carreira profissional, que mobilizam as publicações e estudos sobre este fenômeno.

Hirigoyen (2002a), define-o como “a violência perversa no cotidiano” (grifo nosso). Segundo esta autora, um processo perverso pode, ocasionalmente, ser utilizado por todas as pessoas, tornando-se destrutivo apenas quando utilizado com freqüência e repetição no tempo.

Ao tratar sobre o assédio moral como a violência perversa no cotidiano, esta autora aborda a violência privada: violência perversa entre casais e violência perversa nas famílias e o assédio na empresa.

Freitas (2001) sinaliza que o assédio moral começa, na maioria das vezes, pelo abuso de um poder, segue por um abuso narcísico no qual o outro perde a auto-estima, podendo chegar, em algumas circunstâncias, ao abuso sexual. Uma leve mentira ou uma falta de respeito flagrante pode ser o início de um processo de manipulação por parte de um indivíduo perverso, que tende a reproduzir este comportamento destruidor em todas as circunstâncias de sua vida, como por exemplo: local de trabalho e vida familiar, dentre outros.

Na Língua Portuguesa, segundo Ferreira (1986), assediar significa perseguir com insistência ou ainda importunar, molestar, com perguntas ou pretensões insistentes. Segundo este autor, moral refere-se a costumes, é um conjunto de regras de conduta consideradas válidas para qualquer tempo ou lugar, seja para um grupo ou uma pessoa determinada.

Segundo Hirigoyen (2002a), os estudiosos do tema assédio moral não conseguiram ainda chegar a um denominador comum sobre uma definição suficientemente pertinente, pois esse fenômeno pode ser abordado de diferentes maneiras de acordo com o ponto de vista que for adotado. Médicos, sociólogos e juristas, dentre outros, tratam o fenômeno do assédio moral em conformidade com seu foco de visão e atuação.

Nas definições de assédio moral que foram apresentadas, pode-se observar que o fenômeno envolve comportamentos destruidores, agressivos, violentos, manipuladores e de perseguição por parte do “assediador”, que ocorrem de maneira intencional e freqüente em diversas esferas da vida cotidiana (incluindo o lar e o trabalho). As conseqüências do assédio moral, que envolve relações de poder e dominação entre quem assedia e quem é assediado, são também destacadas, tanto na esfera empresarial (absenteísmo, baixa produtividade) quanto para os trabalhadores, com implicações físicas e psíquicas.

Uma abordagem que reúna diferentes visões e enfoques a respeito do assédio moral é importante para que este fenômeno possa ser melhor compreendido.

## 2.2. O Assédio Moral no Ambiente de Trabalho

O assédio moral no ambiente de trabalho tem mobilizado sindicatos, médicos do trabalho, pesquisadores, profissionais da área de direito, os próprios trabalhadores e as empresas a se interessarem pela compreensão deste fenômeno e a análise de suas causas e conseqüências (Hirigoyen, 2002b; Aguiar, 2003).

Freitas (2001) destaca que o assédio moral nas organizações nasce, geralmente, de forma insignificante e propaga-se pelo fato de que as pessoas envolvidas não querem formalizar a denúncia, encarando as situações de maneira superficial. A empresa pode fragilizar os indivíduos para atingir os próprios objetivos, sendo complacente com certos abusos de poder, em detrimento a um processo econômico competitivo no qual está inserida (CORRÊA E CARRIERI, 2007).

Por assédio em um local de trabalho, Hirigoyen (2002a, p. 65) entende

toda conduta abusiva, manifestando-se sobretudo por comportamentos, palavras, atos, gestos, escritos que possam trazer dano à personalidade, à dignidade ou à integridade física ou psíquica de uma pessoa, pôr em perigo seu emprego ou degradar o ambiente de trabalho.

Muito embora a agressão por parte dos superiores hierárquicos seja observada como demasiado freqüente no contexto atual, Hirigoyen (2002b) destaca também que o assédio ou a

agressão podem ser desencadeados entre colegas ou ainda partindo do subordinado para o superior.

Tão importante quanto a possibilidade de entender ou qualificar o assédio moral no ambiente de trabalho é a compreensão daquilo que não é assédio moral. Nem todas as pessoas que se dizem assediadas o são de fato, por isso é preciso cautela.

Segundo Hirigoyen (2002b), não podemos considerar como assédio moral no ambiente de trabalho: situações de estressantes ou o estresse gerado por situações de conflito, conflitos explicitados, gestão despótica, agressões pontuais, más condições de trabalho ou ainda imposições profissionais.

Freitas (2001) chama a atenção para o fato de que os conflitos que os grupos vivem no ambiente de trabalho e que fazem parte deste universo não caracterizam, necessariamente, assédio. “É a repetição das situações que vexam o outro e das humilhações sem nenhuma *nuance* que constitui o fenômeno destruidor” (Freitas, 2001, p. 10, grifo do autor). Seguindo este mesmo raciocínio, Hirigoyen (2002b, p. 30) também pontua que “o assédio moral caracteriza-se antes de tudo pela repetição”, destacando que as atitudes, palavras e comportamentos que configuram uma situação de assédio moral podem parecer inofensivos se tomados separadamente. De acordo com Leymann (1996), o foco não deve ser apenas o quê ou como aconteceu a situação conflituosa, mas sua frequência e duração.

### 2.3. “Engolir sapos” no Ambiente de Trabalho

Na linguagem cotidiana, é comum o uso da expressão “engolir sapo” para referir-se a situações nas quais uma pessoa deve agir ou pensar de maneira diferente ou divergente daquela que praticaria sem a existência de alguma influência externa. “Engolir sapos” faz parte da vida, fora e dentro do ambiente de trabalho. Segundo Barelli (2004), engolir sapos é uma metáfora utilizada para explicar aqueles problemas que não conseguimos resolver e a expressão “engolir sapos” vem dos antigos romanos, que muitas vezes sentiam-se contrariados frente às ordens de César.

Serra (2004) salienta que engolir sapo é não ter o direito, o espaço, a liberdade ou a coragem de responder à altura um insulto, uma humilhação, uma acusação, uma ironia e que sapos são comuns em organizações que adotam um modelo de gestão autoritário e insensível.

Ao abordar aspectos de violência pertinentes ao ambiente de trabalho, Iasbeck (2004) descreve uma série de situações dentre as quais o processo de “engolir sapos” é também destacado:

Quem não foi vítima de uma caso de injustiça no ambiente de trabalho? Quem nunca se indignou ao ser levado a trair, denunciar ou prejudicar outros para manter sua posição ou obter maiores ganhos no trabalho? Quem nunca teve de engolir “sapos”, presenciar calado injustiças de toda ordem e sublevar deslealdades para não ser prejudicado por um chefe, gerente ou supervisor de trabalho? Quantos se acovardam diante de uma ameaça velada ou explícita de perder suas posição e seu salário? (...) Quem nunca se sentiu aviltado ao ter de “esquecer” desonestidades e demais atrocidades morais cometidas no ambiente de trabalho? (Iasbeck, 2004, p. 2)

Pode-se dizer que “engolir sapos” no Brasil, tem suas raízes nos séculos coloniais. Santos (2000), expõe que o autoritarismo é um traço da cultura brasileira, e que a “síndrome” autoritária está associada a posturas “passivas” ante a vida cotidiana e as decisões de cunho moral e político que se apresentam ao longo de cada biografia individual. Esta “passividade” teria, segundo este autor, sido cunhada no desenvolvimento da cultura religiosa brasileira, caracterizada pela fragmentação, oriunda da subordinação da vida social e política à vida econômica.

Serão considerados, pois, neste estudo, os relatos de situações nas quais o profissional sujeitou-se a “engolir sapos”, repetida ou sistematicamente ao longo de sua carreira, sua compreensão sobre este fenômeno e suas conseqüências.

### 3. METODOLOGIA

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa exploratória de natureza qualitativa, tendo os dados sido coletados mediante questões abertas em formulário autopreenchível, que foi respondido por 175 profissionais de diversos cargos atuantes em empresas de diversos portes e segmentos. Os dados foram tratados mediante análise de conteúdo.



Com o objetivo de compreender o fenômeno do assédio moral, utilizando-se a expressão “engolir sapos”, foram propostas três questões. A primeira delas constituiu-se num estudo exploratório da conceitualização de “engolir sapo”, a segunda visou caracterizar o fenômeno tendo em vista a operacionalização do termo “engolir sapos” adotada para o trabalho e a terceira teve por objetivo trazer à tona as conseqüências percebidas pelos respondentes.

Para explorar o conceito de “engolir sapos”, utilizou-se a questão: “Na vida profissional, é comum a utilização da expressão “engolir sapos”. O que esta expressão significa para você?”.

A segunda questão utilizada, que visou caracterizar o fenômeno, tendo em vista a operacionalização do termo “engolir sapos” adotada para o trabalho, foi: “Entre os “sapos” que você engoliu em sua vida profissional, houve algum relativo a você ser obrigado por alguns de seus chefes a agir ou a tomar uma decisão que você não queria?”.

Com o objetivo de trazer à tona as conseqüências de “engolir sapos” percebidas pelos respondentes, a terceira questão utilizada foi: “De que forma a situação acima mencionada ou outras semelhantes o (a) afetou?”.

A análise de conteúdo caracterizou-se como categorial léxica e semântica. De acordo com Becker *et al* (2001), as variáveis perceptuais ou semânticas, chamadas de facetas, podem ser utilizadas para formular a definição de um construto. Os conceitos podem ser compreendidos como uma forma de organizar as representações mentais do mundo externo, sendo que a Psicologia Cognitiva considera “conceito” a construção de uma representação mental através de uma estrutura semântica expressa via código verbal e/ou imagem simbólica dos objetos e fenômenos. Foi, portanto, a partir das palavras utilizadas pelos respondentes que emergiu a conceitualização de “engolir sapos”, as características deste fenômeno e suas conseqüências.

Após leitura flutuante do material (Bardin, 1994), foi realizado o processo de separação dos dados, mediante associação livre. Godoy (2000) destaca que a divisão dos dados em unidades relevantes e com sentido próprio, deve permitir manter a conexão com o todo. Assim, para melhor exploração dos dados apresentados pelos respondentes e compreensão dos resultados de forma consistente e significativa, o conteúdo das respostas foi agrupado em macro-

categorias, que permitiram visualização do fenômeno do assédio moral, que neste estudo foi delimitado no processo de “engolir sapos”.

O procedimento utilizado para a definição das categorias foi aquele que Bardin (1994) define como “procedimento por milha” (grifo nosso), uma vez que as categorias foram definidas somente no final do processo.

As frases escritas pelos respondentes, em cada uma das três questões propostas, foram definidas como unidades de registro, sendo analisadas tanto no aspecto léxico, quanto aspecto semântico de seus termos.

Nessa consideração de que a real unidade em função é o texto, o que está colocado em exame é a construção de seu sentido, numa teia que é mais que a mera soma de partes. Nessa perspectiva, percebe-se que os limites da oração bloqueiam a consideração do funcionamento das unidades da língua. Isso significa que a interpretação das categorias lingüísticas não pode prescindir da investigação de seu comportamento na unidade maior – o texto, que é a real unidade de função. (Neves, 2000, p. 15)

Buscou-se, portanto, na análise das frases escritas pelos respondentes, a obtenção do sentido do texto, conforme salienta Neves (2000).

#### 4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Após leitura e separação dos dados em unidades relevantes, o conteúdo das respostas foi agrupado em dez macro-categorias: Predisposição para a ação (de engolir o sapo), Agente provocador, Quem é a vítima, Tipos de situações, Exemplos de situações, Como a vítima reage, O que a vítima sente, Como a vítima incorpora, Conseqüências e Por quê a vítima engole o sapo.

Após a identificação das macro-categorias, pôde-se constatar que o conteúdo que emergiu das respostas dos participantes deste estudo trouxe elementos adicionais àqueles propostos nas questões abertas.

As menções espontâneas referentes a temas que não foram questionados diretamente revelaram-se importantes tanto para a compreensão do fenômeno como para a compreensão do impacto que ele gera na vida das pessoas.

As macro-categorias que se referem diretamente às questões propostas foram: tipos de situações, exemplos de situações e conseqüências, enquanto que as menções espontâneas foram: predisposição, agente provocador, quem é a vítima, como a vítima reage, o que a vítima sente, como a vítima incorpora e por que a vítima “engole sapo”.



**Figura 1** – Visualização do fenômeno “engolir sapos”

Legenda: ● menções espontâneas ● menções não espontâneas

Fonte: Elaborado pelo autor

Analisando-se a Figura 1, nota-se que das 10 categorias identificadas, 7 delas não se referem diretamente às questões propostas, ou seja, foram menções espontâneas dos respondentes, o que indica ser o fenômeno mais complexo, amplo e multifacetado do que a princípio se pensou. Assim, o conteúdo que emergiu das três questões propostas inicialmente trouxe à tona outros aspectos referentes ao fenômeno, assim como novas reflexões e questionamentos.

Dentre as menções espontâneas, as que se referem a como a vítima reage, tipos de situações vividas e agente provocador são as que se destacam pelo número de ocorrências, enquanto que as menções espontâneas que sinalizaram quem é a vítima ou ainda por que a vítima engole o sapo foram aquelas que surgiram com uma menor ocorrência em comparação às demais.

Os dados obtidos neste estudo sinalizaram que houve um destaque na frequência de menções referentes à reação da vítima, tipos de situações nas quais ocorre o fenômeno de “engolir sapos” e agente provocador em detrimento à identificação da vítima e à identificação das razões ou dos motivos pelos quais a vítima se sujeita a “engolir o sapo”.

É possível que, ao identificar-se como vítima de processos de assédio moral e expor os motivos que o levam a sujeitar-se a situações desta natureza, o respondente experimente uma sensação de desconforto, por tratar questões pertinentes a sua própria conduta, ao passo que, ao abordar as reações apresentadas e as situações nas quais ocorre o processo de “engolir sapos” ou a quem provoca estas situações, o respondente esteja se referindo a aspectos que contextualizam a situação, que descrevem o cenário onde a situação ocorre, ou seja, aspectos extrínsecos.

#### 4.1. Apresentação e Análise das Macro-Categorias

##### 4.1.1. Predisposição para a ação (de engolir sapos)

A predisposição para a ação de engolir o sapo emergiu espontaneamente nas respostas e foi identificada mediante verbos, utilizados pelos respondentes, que sugerem uma intenção de ação, pois o que determina a ação é a predisposição. (Ros, 2001).

De acordo com Neves (2000), há verbos que modalizam os enunciados, especialmente para indicar uma modalidade epistêmica (ligada ao conhecimento) ou uma modalidade deôntica (ligada ao dever).

Os exemplos extraídos das respostas obtidas na pesquisa, sugerem duas vertentes da predisposição para “engolir sapos”: uma ligada ao sentimento de dever (Exemplo: “Ter que realizar tarefas que eu não aceito.”) e outra ligada à reflexão anterior à ação propriamente dita

(Exemplo: “Pensar na frente.”), sendo que o sentimento de dever destacou-se, uma vez que foi mencionado um maior número de vezes.

As respostas categorizadas na modalidade deôntica (ligada ao dever) sugerem que os respondentes não refletem sobre alternativas de comportamento, predispondo-se de imediato a “engolir o sapo”. Por outro lado, as respostas categorizadas na modalidade epistêmica (ligada ao conhecimento) demonstram que o respondente literalmente “pensa” antes de agir.

#### 4.1.2. Agente Provocador

Os agentes provocadores das situações de assédio (ou onde o indivíduo “engole sapo”) que emergiram da análise da amostra em questão, desempenham, em sua maioria, papéis que envolvem poder, tanto dentro, quanto fora da organização.

Liderança, Sócio, Cliente e Fornecedor constituem elementos que representam o poder e que foram explicitamente mencionados pelos respondentes.

Muito embora a amostra apresente maior recorrência a menções referentes a agentes detentores de algum tipo de poder formal (liderança, sócio, cliente, fornecedor), é importante considerar que a existência de menções referentes a situações de assédio desencadeadas por colegas de trabalho constituiu uma vertente diferenciada das demais, tanto pelo fato de não ser desencadeado por alguém que possua poder hierárquico dentro ou fora da empresa, mas também, por ser desencadeado por um par, por alguém que, em teoria, deveria compartilhar a busca pela manutenção de um ambiente de trabalho saudável.

#### 4.1.3. Quem é a Vítima

As menções referentes a esta macro-categoria foram espontâneas e demonstraram que as vítimas envolvidas no processo de “engolir sapos” encontram-se dentro e fora da organização e incluem a própria organização.

As pessoas que trabalham dentro da organização aparecem nas menções em maior número e referem-se ao próprio sujeito, seus subordinados ou ainda à equipe de trabalho como um todo.

Clientes e fornecedores também são vítimas do fenômeno de assédio moral, o que chama a atenção para a abrangência deste fenômeno, que extrapola os limites da organização.

A percepção de que a própria organização pode ser a vítima no processo de assédio ou “engolir sapos”, permite a visualização deste fenômeno do num alto grau de nocividade, ou seja, atingindo o próprio negócio. Este aspecto específico pode ser remetido a uma metáfora de auto-flagelo, ou ainda, de autofagia, demonstrando assim, toda a abrangência de seu caráter destrutivo.

#### 4.1.4. Tipos de Situações

Na segunda questão aberta solicitou-se que os participantes descrevessem as situações nas quais “engoliram sapos” em sua vida profissional. Das situações apresentadas emergiram contextos nos quais os respondentes posicionaram sua concordância ou não, aceitação, nível de conforto, sensação de ter tolhida sua liberdade de expressão e ainda situações adversas ou contrárias.

As situações com as quais a vítima não concorda foram aquelas que obtiveram o maior número de menções, e que podem ser exemplificadas por respostas, como: “Fazer coisas com as quais não concordo”, “Aceitar resoluções com as quais eu não estou de acordo”.

#### 4.1.5. Exemplos de Situações

A maior parte dos exemplos refere-se a situações envolvendo o trabalho desenvolvido pela vítima e seu relacionamento com a empresa. Pertencem a esta categoria os seguintes exemplos: “Tive um desconto em meu salário por um erro que não cometi”, “Tive que ir incógnito a uma apresentação de um concorrente e fui descoberto”, “Fui forçado a pedir demissão”, “Fui colocada de castigo pelo meu chefe, sem que os colegas pudessem falar comigo”.

Situações envolvendo gestão de equipe também foram mencionadas. São exemplos desta categoria: “Premiar alguém que não merecia o prêmio”, “Deixar de demitir alguém que cometeu uma fraude”, “Mentir para os funcionários”.

A categoria envolvendo a veracidade de informações causou surpresa, tanto pela abrangência de suas possíveis conseqüências, quanto pelo possível comprometimento de toda a organização e daqueles que se relacionam com ela, como clientes e fornecedores. São exemplos de citações dos respondentes: “Manipulação de números sobre os resultados da empresa”, “Emitir um documento incorretamente”, “Sonegar informações”, “Falsificar documentos”

Dentre as situações mencionadas, envolvendo colegas de trabalho, são apresentados os seguintes exemplos: “Conviver com colegas que não apresentavam uma conduta respeitosa”, “Assumir erros cometidos pelos colegas de trabalho”, “Tive que ir contra os colegas no Ministério do Trabalho”.

As situações apresentadas pelos respondentes da amostra são diversificadas e demonstram com clareza o alto grau de nocividade que permeia as situações de assédio moral. São exemplos como estes que geram reflexões sobre o sentimento ou o significado que vivências desta natureza têm para um indivíduo, para sua auto-imagem, sua auto-estima, sua motivação para vida profissional no contexto onde a situação em questão se desencadeou.

#### 4.1.6. Como a Vítima Reage

As reações expressas pelos respondentes foram menções espontâneas. A análise dos verbos utilizados pelos respondentes identificou duas categorias diferentes no que tange à reação apresentada pela vítima.

Por um lado, foram identificados verbos associados a situações de dever, cujo significado léxico remete a comportamentos vinculados à necessidade ou obrigação, como nos exemplos: “Ter que aceitar coisas que julgo injustas”, “Ter que submeter-me a situações com as quais eu não concordo”.

Por outro lado, pôde-se observar a utilização de verbos não associados diretamente ao dever, cuja compreensão léxica remete a comportamentos de aceitação, ação ou não ação, como nos exemplos: “Acatar imposição contra meus princípios”, “Não poder expor minha opinião”, “Não dar a resposta que gostaríamos para algumas pessoas”.

#### 4.1.7. O Que a Vítima Sentiu

De sentimentos mais intensos, como “raiva”, “ódio” e “indignação” até os sentimentos que foram categorizados como positivos, que podem ser exemplificados pelo “orgulho” que o respondente declara ter tido a respeito de seu posicionamento, as citações identificadas nesta macro-categoria revelam um universo de sentimentos que, em sua maioria, abatem o indivíduo, debilitando-o e comprometendo sua possibilidade de ação ou de reação. Entre elas, destaca-se o sentimento de “desmotivação” (palavra utilizada pelos respondentes), que dentre todos os outros sentimentos, recebeu o maior número de menções, seguido pelo sentimento de “mal estar”. Os demais sentimentos que abatem o indivíduo, mencionados pelos respondentes foram: chateação, frustração, tristeza, desânimo, desestímulo, constrangimento, desgaste, preocupação, fracasso e sentimento de estar arrasado.

Neste estudo, foram considerados “sentimentos intensos”, sentimentos como: indignação, estado de choque, ódio, nervoso, raiva, stress e desejo de vingança. Nesta categoria, a irritação recebeu o maior número de menções, seguida pelos sentimentos de revolta e tensão emocional.

As menções onde o respondente sinaliza sentimentos com relação a si próprio aparecem encabeçadas pela sensação de que não tem valor, seguida por conflito interno e perda de autoconfiança, o que pode ser identificado nos exemplos: “Terrível, pois pude verificar que minha opinião de nada valia”, “Eu perdi, na época, um pouco da autoconfiança e desgostei do trabalho”.

Sentimento de culpa, insegurança e percepção de falta de autonomia são os outros itens mencionados pelos respondentes referentes a esta categoria, como nos exemplos: “Eu me senti muito insegura no momento da apresentação e sem argumentos para sustentar os resultados”, “Fiquei chateada por sentir que eu não tinha autonomia para algumas decisões”.

A percepção de conformidade e impotência por parte do respondente também foi identificada. Exemplo desta categoria: “Estas situações fazem a gente se sentir impotente”.

Diferenciando-se das demais menções, sentimentos positivos foram expressos pelos respondentes quando sinalizam o “orgulho de seu posicionamento” e ainda que se sentimento



de “fortalecimento” após uma situação onde “engoliu um sapo”, o que pode ser identificado no exemplo: “Apenas me deixaram nervoso ou entristecido no dia, mas foram logo esquecidos e me fortaleceram a saber lidar com esse tipo de pessoa”.

Diante das menções que se referem a sentimentos positivos expressos pelos respondentes, é possível visualizar que os sentimentos rotulados como “negativos” não preenchem a totalidade das menções e que podem levar à reflexão sobre outras dimensões da compreensão do fenômeno “engolir sapos”, desencadeando indagações sobre eventuais *outputs* com algum tipo de interpretação benéfica, tanto para o sujeito da ação, quanto para o meio no qual está inserido, o que causa estranheza e sugere a necessidade de investigações futuras a respeito deste aspecto.

#### 4.1.8. Como a Vítima Incorpora

Nesta categoria, a maior parte das menções abordam a incorporação por parte do respondente sob a forma de aprendizado, o que pôde ser identificado a partir de citações como: “Aprender a trabalhar com diferenças”, “Compreender que há um momento certo para tratar certas situações”.

Foram também identificadas citações que sinalizaram uma incorporação da experiência de assédio, ou “engolir sapo” utilizando-se de modelos mentais. “Os modelos mentais representam uma visão do mundo de uma pessoa, incluindo compreensões explícitas e implícitas.” (Kim, 1998, p. 67). Segundo este autor, os modelos mentais não somente contribuem para dar sentido ao mundo que vemos, como também podem restringir nossa compreensão quanto ao que faz sentido dentro do modelo mental.

Os modelos mentais expressos pelos respondentes foram: “Entreli no jogo de Poliana”, “A corda sempre estoura do lado mais fraco”.

A incorporação via julgamento de valor aparece nas citações dos respondentes: “Ter que ser hipócrita”, “Fingir que não ouviu algumas palavras”.

O amadurecimento foi outra forma de incorporação da situação de “engolir sapos” mencionada. Assim como na incorporação via modelo mental, este posicionamento do

respondente pode remeter a uma racionalização de suas emoções como também ser um fruto real da experiência de assédio.

É possível que a conclusão de que houve aprendizado, amadurecimento, possa gerar para a vítima uma visão ou sensação de que houve um “saldo positivo” resultante do “sapo” que engoliu. Houve algum tipo de ganho ou lucro e, por isso, foi uma decisão acertada de sua parte.

Em suma, os respondentes sinalizam que incorporaram o assédio à sua vida via aprendizado e amadurecimento, como *outputs*. A incorporação via modelo mental e julgamento de valor, outras categorias mencionadas pelos respondentes, sinalizam um processo que permeou estruturas mais profundas de sua psique e que perpassou sua visão de mundo – no caso do modelo mental e seus valores, no caso do julgamento de valor. Por fim, a resistência que alguns respondentes relatam, sugere também uma reação de autopreservação ou ainda de auto-estima.

#### 4.1.9. Conseqüências

A maior parte das menções referentes à macro-categoria “conseqüências” refere-se aos diferentes tipos de relacionamento que a vítima estabelece com o meio, sendo que a maior parte das menções referem-se a relacionamentos.

No que se refere ao relacionamento da vítima com a empresa e o trabalho, as citações com maior número de menções referem-se a conseqüências negativas na qualidade do trabalho e produtividade. As situações nas quais a vítima menciona ter pedido demissão e as situações nas quais a vítima foi demitida também merecem destaque nesta categoria.

A demissão de profissionais, em sua maioria, subordinados, também aparecem como conseqüências no relacionamento com colegas de trabalho, além de mal estar no grupo.

Conflitos e perda de confiança na liderança, mudança de planos com a família e descontentamento do cliente representam as conseqüências que se referem às outras categorias de relacionamento.

Nas menções onde as conseqüências físicas aparecem de maneira explícita, são citados pelos respondentes: insônia, depressão, e problemas no estômago. Houve citações nas quais pôde-se perceber que os “sapos” engolidos pelos respondentes resultaram em mudanças em sua “visão de mundo”, como no exemplo: “Vamos ficando um tanto quanto céticos”.

Conseqüências referentes a aspectos morais ou éticos receberam duas menções. Em uma delas, o respondente simplesmente menciona “conseqüências morais” e na outra “afetaram diretamente os meus princípios profissionais – éticos”. Numa das menções, o participante explicita que teve que tomar uma decisão que não faz parte de sua índole: “Tive que mentir para tomar a decisão. E a mentira não faz parte da minha índole”.

Pouca ou nenhuma conseqüência referente às situações de assédio moral também foram mencionadas, por exemplo: “Essas situações não afetaram minha forma de pensar e agir. Consegui ter frieza suficiente para lidar com as situações”.

A análise das conseqüências das situações mencionadas pelos respondentes demonstra o quanto este fenômeno é abrangente. “Engolir sapos”, de acordo com as respostas dos participantes deste estudo, gera conseqüências para pessoas que estão dentro e fora da organização, afeta a vítima na esfera física e moral e nos relacionamentos que ela mantém com liderança, clientes e familiares. Além disso, o próprio trabalho sofre perda de qualidade, comprometendo também a imagem da empresa, o que pode ser identificado nas menções: “Acho que passei a encarar a empresa, ou pelo menos a área deste diretor como menos séria”, “Infelizmente, terceiros acabam sofrendo com as conseqüências, isso é inevitável. Neste caso, todo mundo sofreu com a mudança, pois a mudança não foi positiva para a firma, ao invés de superar os erros, tornou-se muito mais complicado”.

#### 4.1.10. Por Que a Vítima Engole o Sapo?

As menções referentes a esta macro-categoria foram espontâneas, sendo que a maioria delas está diretamente relacionada com a manutenção do emprego por parte da vítima. Medo de perder o emprego, necessidade de trabalhar e preocupação com o futuro são itens que fazem parte desta categoria e que podem ser exemplificados pelas seguintes menções: “Para poder pagar as contas no final do mês temos que engolir alguns sapos”, “Deixar de pensar em si próprio para pensar em garantir o emprego”.

Manter harmonia profissional, conviver bem em sociedade, evitar atritos, conflitos e problemas de relacionamento configuram a categoria referente à convivência com o grupo, representada pelo exemplo: “Trabalhando em equipes, em estruturas hierarquizadas e com o público, muitas vezes temos que suportar o mau humor ou a ignorância alheia e fingir que não ouviu ou que não viu algumas palavras ou atitudes de certas pessoas”.

As menções referentes a questões hierárquicas podem ser exemplificadas por: “Respeito à hierarquia da empresa”, “Para não se indispor com a chefia”.

Estas citações, que se referem à hierarquia, reforçam que as lideranças desempenham importante papel diretamente relacionado ao poder dentro organização, embora o poder não esteja apenas associado a questões hierárquicas, estando presente dentro e fora da organização, como por exemplo, na figura do cliente.

“Engolir sapos” por conveniência também recebeu menções. Uma vez que conveniência está diretamente relacionada com algo que traga vantagem, atenda interesses e possa ser útil (Houaiss, 2004), o posicionamento dos respondentes nesta categoria direciona-se para a obtenção de algum tipo de vantagem ou benefício, ou ainda para a anulação de supostas situações que possam ser inconvenientes ou incômodas.

Garantir êxito na tarefa, crescimento pessoal e medo de se expor foram as outras menções sobre esta categoria. A menção ao êxito na tarefa demonstra uma preocupação da vítima com o resultado de seu trabalho, e, conseqüentemente consigo mesma. Por outro lado crescer como pessoa pode estar relacionada com alguma visão de mundo que suponha que o crescimento e a evolução estão diretamente associados ao sofrimento ou correlatos. O medo de se expor pode estar relacionado diretamente com as eventuais conseqüências desta exposição.

## 5. CONCLUSÕES

Os dados analisados neste estudo revelaram que o assédio moral encontra-se presente no cotidiano das pessoas, influenciando sua vida profissional e familiar, os processos de tomada de decisão, comportamentos, auto-imagem, auto-estima, dentre outros.

A abrangência do fenômeno assédio moral observada neste estudo, tanto pode ocorrer de maneira transversal quanto longitudinal, ou seja, aborda diferentes pessoas ao mesmo tempo e está presente ao longo de suas carreiras, gerando conseqüências não apenas para aqueles que estão envolvidos diretamente na situação, como desemprego e problemas físicos, mas também para as próprias organizações, afetando, por exemplo, a imagem que funcionários, clientes e fornecedores possuem a seu respeito.

Além da compreensão e caracterização do fenômeno do assédio moral no ambiente organizacional, este estudo trouxe também à tona reflexões que remetem à origem deste fenômeno, que podem estar relacionados aos âmbitos: social – representado pelas instituições que reforçam processos de dominação existentes na sociedade; econômico – representado pela competitividade decorrente da crescente diminuição do número de empregos, levando as pessoas a se submeterem ao assédio; e ainda político – representado pelos interesses de elementos que representam o poder, dentro e fora das organizações.

A análise em maior profundidade de cada uma das macro-categorias identificadas a partir dos dados apresentados pelos respondentes contribuiu para uma imersão no universo de sentimentos, percepções, situações e conseqüências para a vida das pessoas e das organizações, propiciando elementos para a compreensão da abrangência e da profundidade do fenômeno de “engolir sapos”.

Os participantes desta pesquisa sinalizaram que o fenômeno do assédio moral pode gerar conseqüências negativas na auto-estima do indivíduo e em seu relacionamento com a empresa, bem como que as situações de assédio moral podem gerar *outputs* positivos, tais como: auto-conhecimento, aprendizado e maturidade, que não foram identificados na literatura consultada.

Seria possível considerar os *outputs* positivos, decorrentes do assédio moral, sinalizados pelos participantes desta pesquisa, uma decorrência dos processos de controle social incutidos pela família e pela sociedade brasileira, conforme sinalizado por Santos (2000), no sentido de formar filhos submissos, cidadãos submissos e trabalhadores submissos? Esta é uma indagação que se faz diante da identificação, neste estudo, das influências oriundas do núcleo familiar e de outras instituições, no sentido de reforçar o posicionamento de aceitação por parte dos indivíduos, criando e educando pessoas que aceitam o controle entendendo que este é um “dever” que lhes compete.

Muito se tem dito sobre os agentes e conseqüências do assédio moral no ambiente do trabalho. Este estudo, no entanto, nos remete para o processo histórico e social de formação de indivíduos passivos, da construção de uma sociedade passiva, onde vítimas e algozes se constituem em faces de uma mesma moeda. Frente a esta perspectiva, o assédio moral organizacional precisa ser tratado não como fenômeno circunscrito aos muros físicos e/ou virtuais das organizações, mas compreendido e tratado numa perspectiva mais ampla, no âmbito da sociedade.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGUIAR, André Luiz Souza. *Assédio moral nas organizações: estudo de caso dos empregados demitidos e em litígio judicial trabalhista no Estado da Bahia*. 2003. Dissertação (Mestrado em Administração Estratégica) – Defendida na UNIFACS, Salvador – BA em 16 de outubro de 2003. Disponível em: <<http://www.assediomoral.org>>. Acesso em: 10 mai. 2004.

BARDIN, Lawrence. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1994.

BARELLI, Suzana. *Um animal de 1001 utilidades*. Disponível em: <[http://www.grupofoco.com.br/pressrelease/press\\_5.htm](http://www.grupofoco.com.br/pressrelease/press_5.htm)>. Acesso em: 15 mai. 2004.

BECKER, Maria Alice d'Avila *et al.* Estudo Exploratório da Conceitualização de Criatividade em Estudantes Universitários. *Psicologia: Reflexão e Crítica*. Porto Alegre, v. 14, n. 3, p. 571-579, 2001.

CORRÊA, Alessandra Morgado Horta; CARRIERI, Alexandre de Pádua. Percurso semântico do assédio moral na trajetória profissional de mulheres gerentes. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 47, n. 1, p. 22-32, Jan./Mar., 2007.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Hollanda. *Novo dicionário da língua portuguesa*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.

FREITAS, Maria Ester de. Assédio Moral e Assédio Sexual: faces do poder perverso nas organizações. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 41, n. 2, p. 8-19, Abr./Jun. 2001.

GODOY, Arilda Schmidt. *Análise de Dados Qualitativos*. Apostila, 2000.

HIRIGOYEN, Marie-France. *Assédio Moral: A violência perversa no cotidiano*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002a.

HIRIGOYEN, Marie-France. *Mal-Estar no Trabalho: Redefinindo o Assédio Moral*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002b.

IASBECK, Luiz Carlos. *Infelicidades administrativas: uma ou outra origem da violência urbana*. Disponível em: <<http://www.verbo21.com.br/arquivo/37ltx2.htm>>. Acesso em 17 mai. 2004.

KIM, Daniel H. O Elo entre a Aprendizagem Individual e a aprendizagem Organizacional. In: KLEIN, David A. *A gestão estratégica do capital intelectual*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

LEYMANN, Heinz. The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, v. 5, n. 2, p. 165-184, 1996.

NEVES, Maria Helena de Moura. *Gramática de usos do português*. São Paulo: Editora UNESP, 2000.

ROS, María; GOUVEIA, Valdiney V. (Org). *Psicologia Social de los Valores Humanos*. Madrid: Biblioteca Nueva, 2001.

ROSA, Maria Inês. *Trabalho, subjetividade e poder*. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo: Letras & Letras, 1994.

SANTOS, Eurico A. G. C. Política e magia (na cultura brasileira e) no distrito federal. In: ARAÚJO, C. E. P.; SANTOS, Eurico A. G. C.; SOUZA, J.; COELHO, M. F. P. *Política e Valores*. Brasília: Editora UNB, p. 78-116, 2000.

SERRA, Floriano. *A indigesta arte de engolir sapos*. Disponível em: <[http://www.rhcentral.com.br/artigos/abre\\_artigo.asp?cod\\_tema=1081](http://www.rhcentral.com.br/artigos/abre_artigo.asp?cod_tema=1081)>. Acesso em: 18 mai. 2004.