

PRÓ-REITORIA ACADÊMICA
MESTRADO EM PSICOLOGIA CLÍNICA
UNIVERSIDADE CATÓLICA DE PERNAMBUCO

**ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO, SOFRIMENTO E
IMPACTOS NA FAMÍLIA:
Estudo com Trabalhadores Atendidos no CEST (Centro
Especializado em Saúde do Trabalhador), da Prefeitura do
Recife/PE.**

LAURA CÂNDIDA PEDROSA CALDAS

RECIFE/2007

LAURA CÂNDIDA PEDROSA CALDAS

**ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO, SOFRIMENTO E
IMPACTOS NA FAMÍLIA:**

**Estudo com Trabalhadores Atendidos no CEST (Centro
Especializado em Saúde do Trabalhador), da Prefeitura do
Recife/PE.**

Dissertação apresentada à Banca Examinadora do Mestrado em Psicologia Clínica da Universidade Católica de Pernambuco (UNICAP), inserida na linha de pesquisa Família e Interação Social, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Psicologia Clínica.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Zélia Maria de Melo

RECIFE/2007

LAURA CÂNDIDA PEDROSA CALDAS

**ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO, SOFRIMENTO E
IMPACTOS NA FAMÍLIA:
Estudo com Trabalhadores Atendidos no CEST (Centro
Especializado em Saúde do Trabalhador), da Prefeitura do
Recife/PE.**

Dissertação aprovada como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Psicologia Clínica (Família e Interação Social), pela Universidade Católica de Pernambuco (UNICAP), formada pelos seguintes professores:

Prof.^a Dr.^a Zélia Maria de Melo – Universidade Católica de Pernambuco

Prof.^a Dr.^a Ana Magnólia Bezerra de Mendes – Universidade de Brasília

Prof.^a Dr.^a Cristina Maria de Souza Brito Dias – Universidade Católica de Pernambuco

RECIFE/2007

Dados Internacionais de catalogação na publicação (CIP)

C145s Caldas, Laura Cândida Pedrosa

ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO, SOFRIMENTO E
IMPACTOS NA FAMÍLIA:

Estudo com Trabalhadores Atendidos no CEST (Centro
Especializado em Saúde do Trabalhador) da Prefeitura do
Recife/PE. / Laura Cândida Pedrosa Caldas. – Recife :
(A autora), 2007.

209p.

Orientadora: Zélia Maria de Melo

Dissertação (Mestrado) – Universidade Católica de Pernambuco.

1. SAÚDE MENTAL & TRABALHO; 2 ASSÉDIO –
ASPECTOS MORAIS E ÉTICOS; 3. TRABALHO E
FAMÍLIA; 4. RELAÇÃO EMPREGADOR EMPREGADO; 5.
VIOLÊNCIA NO TRABALHO – NOVAS FORMAS; I.Título.

CDD 331.398

À **Fernanda e Rodrigo** (*in memoriam*). Agradeço, filha, acima de tudo, a possibilidade de manifestar minhas vivências de prazer e sofrimento. *Sem você*, o aprendizado contínuo do exercício do papel materno não seria possível. *Com você*, tenho aprendido muito de mim. *Por você*, superei perdas significativas, de modo resiliente.

À **Silvana Rabelo** (*in memoriam*). Sou-lhe grata pelo amor incondicional que dedicou a minha Nanda e por ajudar-me a exercer a maternagem. Saudades, cunhada!

AGRADECIMENTOS

Muitas pessoas surgem em minha vida, trazendo algo imensurável de si. Algumas têm o papel principal em minha história, em especial minha **Fernanda**; umas aparecem de maneira tão simples, que mal a percebo; outras permanecem na lembrança e na saudade – cumpriram seu papel... É, no entanto, esse conjunto que me permite crescer a cada dia. A todas, *agradeço*, sinceramente, o cumprimento de seu “*script*” no ato decisivo ao longo dessa jornada...

Agradeço *A Essa Força Infinita* que chamo de **Deus**, o entusiasmo e a coragem para cumprir minha missão, principalmente na tentativa de conciliar alguns papéis quase sempre conflitantes: mãe, dona de casa, psicóloga, docente, discente...

Agradeço especialmente:

- ☆ Às Prof.^a **Albenize Oliveira, Cristina Amazonas, Cristina Brito e Zélia Melo**. Sou-lhes grata pelo exemplo e as contribuições valiosas, em sala de aula e, principalmente, fora dela. Carrego, na prática docente, um pouco de cada uma.
- ☆ À Prof.^a **Ana Lúcia Francisco**. Suas críticas e orientações, de modo especial, no anteprojeto, fizeram a diferença na minha seleção do Mestrado.
- ☆ À Prof.^a Dr.^a **Ana Magnólia Mendes**, por aceitar o convite para ser Membro da Banca Examinadora. Agradeço ainda suas valiosas contribuições na construção deste estudo.
- ☆ À **Ana Paula** (minha consultora para assuntos jurídicos). Obrigada, maninha, pelo incentivo e pelas pesquisas sobre o posicionamento da Justiça do Trabalho sobre o tema assédio moral.
- ☆ Aos Prof.^o e amigos **Ângela Nankran e Otto Benar**, pela confiança e pela oportunidade de ingressar na academia como docente. Agradeço principalmente a Prof.^a **Fátima Neves**, que me indicou, ajudou-me na preparação do currículo e da aula de seleção e acreditou que eu daria conta de uma sala de aula.
- ☆ À equipe do **CEST** (Centro Especializado em Saúde do Trabalhador) da Prefeitura da Cidade do Recife/PE, que ajudou na identificação dos participantes. De modo especial às psicólogas **Chaline Mendes, Fátima Medeiros e Zélia Cavalcante**.
- ☆ À Prof.^a **Cristina Brito**, pelas significativas contribuições na construção desta pesquisa. Seu olhar *Dd* foi fundamental na minha dissertação.
- ☆ Aos colegas da **DABT** (Divisão de Saúde e Bem Estar) da **CHESF** (Companhia Hidro Elétrica do São Francisco), em especial às ‘*psis*’ e ‘*assistentes*’, pela paciência e disponibilidade. Prometo não falar tanto em mestrado, dissertação, sofrimento do trabalhador, família, assédio moral...
- ☆ À **Dalva Lucena**, em especial pela orientação bibliográfica e pela elaboração da catalogação deste trabalho.
- ☆ À **Fátima Neves**, pelo olhar atento, crítico e construtivo desde o anteprojeto. Minha gratidão fala das trocas; fala dos ensinamentos; fala do acolhimento nos momentos de

cansaço, de incerteza; fala da escuta, das discussões, do incentivo, principalmente, quando acreditei que não daria conta; fala principalmente, e acima de tudo, da amizade e do carinho que lhe dedico.

- ☆ Às Prof.^a e amigas **Fátima Scarcela** e **Regineide Simões**, pelo incentivo à pesquisa e ao viés organizacional da Psicologia, ainda na minha formação acadêmica. Desde lá, venho me especializando na Psicologia do Trabalho – um vício sem cura, uma cachaça!
- ☆ À minha **Fernanda**. Sem suas palavras de conforto, de incentivo e apoio teria sido difícil caminhar até aqui. Agradeço, principalmente, à renúncia e à compreensão, quando a minha presença foi tão ausente.
- ☆ À **Heloisa Nóbrega**, pelo suporte e acolhimento, em especial quando não foi possível conciliar minhas atividades profissionais e acadêmicas. Seu apoio e compreensão foram cruciais nesta construção.
- ☆ À **Ivana Rizvi**. Agradeço a sensibilidade e o olhar sobre a vida real. Sua conduta de ancoragem é um exemplo a ser imitado. Agradeço, acima de tudo, sua amizade e carinho.
- ☆ Ao Dr. **José Alves**. Vô, valeu a leitura paciente, com tantas idas e vindas para correção.
- ☆ A **Lucas Neves**, pela super, big, mega, ultra, fashion apresentação flash para a minha defesa.
- ☆ Ao Dr. **Luiz Saraiva**, pela disponibilidade e colaboração. Sua luta contra as práticas de assédio moral, principalmente no setor bancário, tem sido um exemplo.
- ☆ Aos meus **pais**, o dom da vida e o exemplo de conduta ética, especialmente frente ao homem-trabalhador. “*Não se preocupe, minha filha, você vai conseguir. Estou rezando por você*”. Obrigada, mãe, por essas palavras e pelo acolhimento, apoio e suporte.
- ☆ Aos **participantes** desta pesquisa – trabalhadores vitimados – pois, em que pese todo sofrimento, concordaram em falar das vivências de assédio moral no trabalho. Sem essa disponibilidade e contribuição não seria possível construir este estudo.
- ☆ À **Raquel Rocha**, pelos conselhos tão maduros e sempre pertinentes.
- ☆ À **Socorro Aragão**, pela escuta. Seu apoio e acolhida ajudaram-me a suplantar dificuldades.
- ☆ Ao Diretor do Curso de Administração da Faculdade dos Guararapes, Prof.^o **Valnei do Val**, pelo apoio nesta trajetória.
- ☆ À Prof.^a Dr.^a **Zélia Melo**, amiga antes de tudo, pela confiança no meu projeto e no meu potencial. Sou-lhe grata, principalmente, por ter ido me buscar, quando pensei em desistir... À *Mestra, com carinho*.
- ☆ Por fim, a todas as pessoas que tenho o privilégio de chamar: **Amigas!**

Laura Pedrosa

(Recife, 06 de março de 2007, às 2h24min)

*Só podendo esvaziar-me das minhas verdades,
posso encantar-me com as suas.
Só podendo viver minhas dores,
posso abrir-me para ouvi as suas.
Dores que me ferem a alma,
do mesmo jeito que ferem a sua.*

Ivana Rizvi

RESUMO

Este estudo visa compreender o sofrimento do trabalhador, vítima de assédio moral, seu contexto de trabalho e as repercussões em sua família. Especificamente, tem por objetivo descrever o contexto de trabalho dos trabalhadores vitimados; caracterizar as situações de assédio moral e relacioná-las com o sofrimento no trabalho; e verificar as repercussões desta forma de violência na família dos assediados. A Psicodinâmica do Trabalho e a Teoria Geral de Sistemas são as principais bases epistemológicas que subsidiam este estudo. A metodologia utilizada foi a pesquisa de natureza qualitativa. Participaram 06 (seis) trabalhadores vitimados, atendidos no CEST – Centro Especializado em Saúde do Trabalhador, órgão da Prefeitura da Cidade do Recife/PE. A técnica utilizada para a coleta dos dados foi a entrevista semi-diretiva ou semi-estruturada. O método foi a Análise de Conteúdo, na perspectiva de Minayo. As respostas obtidas foram categorizadas por temas alinhados aos objetivos propostos, baseando-se na Análise Temática. Os resultados obtidos apontam que a organização do trabalho contribui sobremaneira para as práticas e as reproduções das situações de assédio moral, provocando vivências de sofrimento no trabalhador vitimado. Indicam que o significado do trabalho, considerando sua subjetividade e sua ideologia, sofre alterações de caráter negativo em função da violência vivida, além de causar insatisfação e desmotivação no trabalho. Os sinais de assédio moral, evidenciados nas entrevistas, denotam repercussões negativas na saúde do trabalhador e na família; seja porque o trabalhador vitimado não encontra suporte entre seus entes significativos; seja porque ele reproduz, em sua família, a violência sofrida. É ainda evidenciado, neste estudo, embora extrapolando os objetivos propostos, impactos no desempenho profissional. Os dados obtidos ainda revelam que as organizações não saem ilesas desta forma de violência praticada em sua ambiência. As falas dos participantes indicam que o fenômeno do assédio moral inviabiliza as relações socioprofissionais, aumentam os indicadores de absenteísmo e rotatividade, diminuem a produtividade, além de gerar danos econômicos e financeiros, haja vista que algumas empresas foram condenadas na Justiça do Trabalho. Este estudo pretende, por fim, contribuir para o incremento de novas pesquisas que apontem estratégias preventivas e corretivas para as situações de violência moral no trabalho e que aprofundem, principalmente, acerca das repercussões da organização do trabalho na dinâmica familiar do coletivo de seus trabalhadores.

Palavras-chave: trabalhador, família, sofrimento no trabalho, assédio moral e relação trabalho-família.

ABSTRACT

This study aims at understanding the suffering of employees who have been victims of moral harassment, their working context and the repercussions in their families. Its main aims are to objectively describe the working context of victimized employees; characterize situations of moral harassment e relate them to the suffering at work; and check the repercussion of such form of violence in the harassee's family. Work Psychodynamics and General Systems Theory are the main epistemological basis underlying this study. The methodology applied is qualitative. Six victimized employees attended at CEST – Worker's Health Specialized Center which is part of Recife City Hall, located in Pernambuco, Brazil. A semi-directive or semi-structured interview was used to collect data. The method is that of the Contents Analysis under the perspective of Minayo. The answers obtained were categorized according to themes aligned with the objectives proposed having the Thematic Analysis as a basis. The results obtained indicate that the work organization encourages moral harassment practices which bring suffering to the victimized employee. They also indicate that the signification of work, considering its subjectivity and ideology, suffers a negative alteration due to the violence inflicted as well as causes dissatisfaction and decrease of motivation at work. The evidence of moral harassment found in the interviews denote negative consequences to the employee's health and their families. Either because the harassee finds no support among his or her peers or because he or she reproduces, in his family, the violence suffered. Although it extrapolates the objectives proposed, it is made evident, in this study, the impact of moral harassment to professional performance. Data collected also reveal that the organizations themselves are also victims of the violence practiced inside their premises. Informants speech indicate that moral harassment hinders socio-professional relationships, increases absenteeism and dismissals, decreases productivity as well as causes economic and financial damages once some companies have been penalized by law. Lastly, this study intends to contribute to the implement of further research which indicate preventive and corrective strategies to situations of moral harassment at the workplace and study more profoundly the repercussion of work organization to the worker's family dynamics.

Key-words: employee, family, suffering at workplace, moral harassment and work-family relation.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	14
1. TRABALHO: Mitos e Realidades	21
1.1. Um Breve Olhar Histórico sobre o Trabalho	22
1.2. Trabalho e Subjetividade	35
1.3. O Significado do Trabalho	36
1.4. Satisfação no Trabalho	39
1.5. Motivação no Trabalho	44
2. ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO: Conceitos, Causas e Características	46
2.1. Conceituando Assédio Moral	48
2.2. Assédio Moral e outras Terminologias	50
2.3. Nem Toda Violência é Moral	51
2.4. Tipos de Assédio Moral no Trabalho	53
2.5. Estratégias de Assédio Moral no Trabalho	54
2.6. Ambiência Organizacional que Favorece o Assédio	56
2.7. Distinções da Violência Moral entre os Setores Público e Privado	57
2.8. Perfil do Agressor	59
2.9. Perfil da Vítima	62
2.10. Perfil da Empresa que Favorece Situações de Assédio Moral	63
2.11. Causas do Assédio Moral no Trabalho	64
2.12. Poder Formal e Informal nas Organizações	65
2.12.1. Abuso de Poder e Poder do Abuso	73
3. ASSÉDIO, SOFRIMENTO E IMPACTOS NA FAMÍLIA	74
3.1. Conseqüências do Assédio Moral no Trabalhador Vitimado	74
3.2. Saúde Mental & Trabalho: Conceitos e Abordagens	79
3.2.1. Psicodinâmica do Trabalho	82
3.3. Prazer e Sofrimento no Trabalho	86

3.4. Impactos do Assédio Moral na Dinâmica Familiar	90
3.4.1. A Família sob o Olhar da Abordagem Sistêmica	92
3.5. Conseqüências do Assédio nas Empresas	94
4. OBJETIVOS E METODOLOGIA DO ESTUDO	97
4.1. Objetivos	97
4.1.1. Objetivo Geral	97
4.1.2. Objetivos Específicos	97
4.2. Métodos	97
4.2.1. Conduta Ética com os Participantes	97
4.2.2. Método e Técnicas	98
4.2.3. Encontrando os Participantes: onde está <i>Wally</i> ?	99
4.2.4. Análise de Conteúdo	101
5. HISTÓRIAS DA VIDA REAL: Breve Relato dos Casos	105
5.1. Entrevista A – <i>Ana</i>	105
5.2. Entrevista B – <i>Bartolomeu</i>	106
5.3. Entrevista C – <i>Catarina</i>	108
5.4. Entrevista D – <i>Daniela</i>	109
5.5. Entrevista E – <i>Elias</i>	111
5.6. Entrevista F – <i>Fortunato</i>	112
6. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	114
6.1. Organização do Trabalho	115
6.2. Significado do Trabalho	119
6.3. Repercussões do Assédio Moral no Trabalhador	123
6.4. Prazer e Sofrimento no Trabalho	131
6.4.1. Prazer no Trabalho	131
6.4.2. Sofrimento no Trabalho	134
6.5. Repercussões do Assédio Moral na Família	144
6.6. No Desempenho Profissional	152
6.7. Nas Relações Socioprofissionais	157
6.8. Olhar da Vítima sobre o Agressor	161

CONCLUSÃO	169
REFERÊNCIAS	179
ANEXOS	185
ANEXO I: Dados Sócio-Demográficos e Roteiro da Entrevista	186
ANEXO II: Termo de Consentimento Livre e Esclarecido	188
ANEXO III: Categorização	189
ANEXO IV: Parecer do Comitê de Ética em Pesquisa (CEP)	209

INTRODUÇÃO

No final, o que importa para todo ser humano é ser feliz. E o que significa ser feliz? Para Larousse (2001), é sinônimo de: afortunado, próspero, satisfeito, contente. É o esforço contínuo, diário do indivíduo para conquistar o estado pleno de bem-estar e qualidade de vida em todas as dimensões. Essa busca perpassa, dentre outras, pelo ambiente de trabalho, o convívio familiar e a saúde numa perspectiva biopsicossocial.

O trabalho, inerente à condição humana, tem um significado dinâmico, complexo e singular. Cada trabalhador, em cada momento de sua história, constrói e reconstrói esse sentido. Ao considerar sua importância, o trabalho deveria ser fonte de prazer, de orgulho; motivo de satisfação e realização. E, no entanto, não é assim com todos os indivíduos, infelizmente. Há quem se queixe das condições de trabalho; outros sonham em ganhar dinheiro em quantidade suficiente que não precise mais trabalhar; há ainda aqueles que não conseguem viver sem trabalho e, à medida que se aproxima a aposentadoria, resistem em desvincular-se do trabalho; e muitos chegam a adoecer em razão das precarizações do contexto onde as atividades são exercidas.

Conforme descreve Barreto (2003, p. 82),

as transformações e as crises que vêm ocorrendo no capitalismo trouxeram profundas repercussões no mundo do trabalho e nas relações sociais e não somente nos países industrializados, dado revelador dos paradoxos das novas formas de produzir e gerir os modos de viver e sobreviver da classe que vive do trabalho.

Com o advento da globalização, o mundo do trabalho e os modos de produção vêm passando por mudanças e profundas crises que repercutem na organização do trabalho. Esta, para se manter competitiva, precisa atender a cultura do desempenho e da produtividade, promovendo a competitividade excessiva e os atos abusivos de gestão, além de exigir do indivíduo uma formação continuada e maiores condições de empregabilidade. O desamparo, em virtude da possibilidade de desemprego e das disputas no ambiente de trabalho, provoca impactos e tensões nos comportamentos das pessoas, a partir das exigências do mercado e das pressões ocasionadas pela necessidade de sobrevivência. Inserido neste contexto está o trabalhador – protagonista e depositário das conseqüências oriundas destes e outros impactos que podem favorecer o fenômeno da violência no trabalho. Embora o contexto não justifique,

intensificam-se o número de casos de assédio moral no ambiente de trabalho, e as denúncias atingem níveis epidêmicos.

O assédio moral, também conhecido como hostilização do trabalho ou violência moral e psicológica no trabalho, enquanto fenômeno, é tão antigo quanto a própria divisão de trabalho. Inicia-se, segundo Barreto (2003) e Hirigoyen (2002b), com a negação da existência do outro; no momento em que se nega sua alteridade e adota-se um comportamento desrespeitoso e preconceituoso frente à diversidade. São discriminações sexistas, de idade e tempo de serviço, de etnia e raça, de formação acadêmica e até mesmo em razão da competência e comprometimento com o trabalho. Hirigoyen (2002b, p. 17) define-o como:

qualquer conduta abusiva (gesto, palavra, comportamento, atitude) que atente, por sua repetição e sistematização, contra a dignidade ou integridade psíquica ou física de uma pessoa, ameaçando seu emprego ou degradando o clima de trabalho.

Embora a definição e a discussão acerca da temática assédio ou violência moral no trabalho sejam emergentes, o fenômeno é tão antigo quanto a própria divisão de trabalho. Contudo, com a globalização, intensificou-se os casos e as denúncias atingem níveis epidêmicos. E, no entanto, os estudos sobre o tema ainda são insipientes, principalmente, no Brasil. Pouco se tem pesquisado sobre as evidências das situações de assédio moral, as repercussões no trabalhador vitimado, na família e na organização do trabalho, sobre estratégias possíveis que possam ser utilizadas para prevenir e/ou coibir as situações de violência, o perfil do agressor, da vítima e ações que previnam litígios trabalhistas.

Também são escassos estudos que apontem as repercussões do mundo do trabalho, em todas as suas facetas, na dinâmica familiar. Muito se tem pesquisado acerca da dupla jornada feminina, num recorte de gênero. No entanto, a problemática da relação trabalho-família vai além de compatibilizar suas demandas, devendo-se ampliar os impactos e às repercussões que o trabalho traz na família, em sua homeostase.

A relevância das investigações acerca da organização de trabalho está na possibilidade de identificar estratégias que minimizem os impactos negativos deste contexto na saúde e na qualidade de vida dos trabalhadores e, conseqüentemente, nas vivências de sofrimento no trabalho.

A escolha do tema foi motivada pelo número de queixas informais de pessoas próximas, nas discussões de grupos de psicólogos organizacionais e de profissionais da Área de Gestão de Pessoas e no testemunho de algumas situações de violência moral no trabalho. Na fala das pessoas assediadas, ficava evidente um sofrimento em razão de perseguições,

humilhações e discriminações sistemáticas e repetitivas. Falavam de relações ainda mais assimétricas em função do abuso de poder de alguns gestores, cujos atos de assédio, muitas vezes, eram reproduzidos pelos demais colegas. Mas, até então, era um fenômeno organizacional sem uma definição claramente delineada. Até que a Revista Isto É¹ trouxe a matéria intitulada: “Império do Mal”, escrita pelos jornalistas Eduardo Ferraz e Marta Góes, na qual apontam as principais características deste fenômeno e o denominam de assédio moral, baseando-se nos estudos da psiquiatra Marie France Hirigoyen, na França, desde a década de 80.

As pesquisas de Hirigoyen (2002a, 2002b) revelam as principais características e estratégias de assédio moral no trabalho, suas causas e conseqüências, o perfil da vítima, do agressor e das empresas que favorecem este tipo de violência. Também diferencia as vivências de assédio moral em empresas públicas e privadas e os fatores sócio-demográficos que influenciam suas situações.

“Não se morre diretamente de todas essas agressões, mas perde-se uma parte de si mesmo. Volta-se para casa, a cada noite, exausto, humilhado, deprimido. E é difícil recuperar-se”. (HIRIGOYEN, 2002b, p. 66). O adoecer psíquico desta pessoa, de uma forma ou de outra, tende a repercutir no convívio familiar, tornando todos os seus membros vítimas potenciais dessa forma de violência.

Uma vez que o trabalho também forma a identidade do indivíduo e lhe confere distinção, o sofrimento vivido no ambiente de trabalho pode provocar em sua família desajustes, violências, perdas financeiras, talvez até culminando na separação do casal e na desestruturação familiar. Segundo Sarti (2003, p. 82),

o trabalho, conferindo dignidade ao pobre por ser o fundamento de sua autonomia moral, legitima sua reivindicação de respeito, dentro da mesma lógica em que o trabalhador reivindica o respeito de seus familiares e garante como chefe-de-família, a respeitabilidade de seus familiares.

Asseguram Dejours (1987, 1993, 2001) e Mendes (1994, 2004) que cada trabalhador reage, de maneira distinta, às adversidades do contexto organizacional, uma vez que carrega consigo sua estrutura de personalidade e sua história de vida. São, portanto, as contradições entre as necessidades individuais de prazer e as exigências da organização, que impõem ao indivíduo acentuada capacidade de adaptação.

A escassez de estudos acerca do assédio moral, no Brasil, justifica parte desta pesquisa, assim como a ausência de estudos sobre as vivências de sofrimento em razão dessa

¹ n.º 1555, de 21 de julho de 1999.

forma de violência na organização do trabalho e os impactos na dinâmica familiar do trabalhador vitimado. Baseadas nos dados que justificam a realização deste estudo, foram formuladas as seguintes questões norteadoras, que subsidiaram as investigações desta pesquisa: (1) como as condições de trabalho favorecem as situações de assédio moral no trabalho?; (2) quais as evidências desta violência e que relações elas têm com as vivências de sofrimento no trabalho?; e (3) como o sofrimento do trabalhador vitimado repercute em sua dinâmica familiar?

Este estudo pretende responder a todas estas questões e atender aos seguintes objetivos propostos: descrever o trabalho das vítimas de assédio moral; caracterizar as situações de assédio moral no trabalho e relacioná-las com o sofrimento; e verificar as repercussões do assédio na família dos assediados.

Para atender a esses objetivos propostos, foi realizada uma revisão literária sobre os três eixos principais deste estudo: (1) assédio moral no trabalho; (2) vivências de prazer-sofrimento no trabalho; (3) impactos na família. Para subsidiar teoricamente, utilizou-se os aspectos conceituais propostos principalmente pela Psicodinâmica do Trabalho e pela Teoria Geral de Sistemas.

No primeiro eixo, os principais autores pesquisados foram: Hirigoyen (2002a, 2002b) e Barreto (2003). No segundo, Dejours (1987, 1993, 2001), Dejours e Abdoucheli (1994), Mendes (1994, 2004), Ferreira e Mendes (2001), Neves (2001), Mendes e Morrone (2002) e Mendes e Cruz (2004). No terceiro e último eixo, este estudo foi buscar embasamento teórico nos estudos de Minuchin e Fishman (1990), Minuchin (1995) e Sarti (2003).

Os capítulos deste estudo foram estruturados de forma a atender aos três temas transversais que formam seu conteúdo: o mundo do trabalho, o sofrimento do trabalhador vitimado e a família, tendo como pano de fundo a temática do assédio moral no trabalho.

O primeiro capítulo apresenta uma breve visão histórica do mundo do trabalho e seus principais conceitos, os diversos modos de produção humana e as mudanças advindas da globalização que impactam as organizações, principalmente, no Brasil, tendo como base a Psicologia Organizacional e do Trabalho. Apresenta as idéias de organização de trabalho propostas por Taylor, Fayol e Ford e as principais críticas de Marx ao Sistema Capitalista. Discorre sobre as principais mudanças nas relações de trabalho no Brasil, principalmente no governo Vargas, na década de 30, com a Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT). Inclui ainda estudos sobre subjetividade e significado do trabalho, bem como estudos acerca da satisfação e motivação no trabalho.

O segundo capítulo apresenta os principais conceitos acerca de assédio moral, diferenciando-o de outras formas de violência. Aponta os tipos de assédio que ocorrem no ambiente organizacional, com ênfase no assédio vertical descendente, ou seja, praticado pela chefia imediata ou um superior e no assédio horizontal, cometido pelos pares ou colegas de mesmo nível hierárquico. Explana ainda acerca das principais estratégias utilizadas pelos assediadores, destacando: a deterioração proposital das condições de trabalho, o isolamento da vítima, atentado contra a dignidade e formas de violência verbal, física ou sexual. Relata a ambiência organizacional que favorece situações de assédio moral e diferencia-as nos setores público e privado. Elucida o perfil do agressor, da vítima e da empresa. Apresenta ainda suas principais causas, destacando o abuso de poder e o poder do abuso.

O terceiro capítulo discorre sobre as conseqüências do assédio moral no trabalhador vitimado, principalmente, para sua saúde, incluindo doenças como estresse, ansiedade, depressão e distúrbios psicossomáticos, cujos principais sintomas evidenciados são: transtornos alimentares e de humor, distúrbios digestivos, hipertensão arterial, alterações do sono e alterações psíquicas como irritabilidade, nervosismo e agressividade. Além desses impactos, são alarmantes o uso abusivo de álcool e drogadição. Ainda apresenta uma revisão sumária acerca da temática Saúde Mental & Trabalho e, das principais abordagens que dão sustentação às suas pesquisas. Para dar suporte aos estudos sobre as manifestações de prazer e sofrimento em razão da organização do trabalho, utilizou-se a abordagem da Psicodinâmica do Trabalho.

Os objetivos deste estudo e a metodologia adotada para atendê-los são apresentados no quarto capítulo. Na metodologia, foi utilizada a pesquisa de natureza qualitativa. Participaram 06 (seis) trabalhadores vitimados atendidos no CEST – Centro Especializado na Saúde do Trabalhador, órgão da Prefeitura da Cidade do Recife/PE. Utilizou-se, para a coleta dos dados, a técnica de entrevista semi-diretiva ou semi-estruturada, a partir de um roteiro previamente estruturado e, para análise, o método de Análise de Conteúdo, na perspectiva de Minayo. As respostas obtidas foram categorizadas por temas alinhados aos objetivos propostos, baseando-se na Análise Temática.

No quinto capítulo são apresentados um breve relato das histórias dos participantes, revelando as situações que denotam assédio moral no trabalho e as repercussões desses sofrimentos, principalmente, na dinâmica familiar.

A análise e a discussão dos resultados obtidos e a articulação com os estudos balizados na revisão da literatura estão no sexto capítulo. Eles apontam que a precarização das condições de trabalho é campo fértil para situações de assédio, mais especificamente, nas

condutas abusivas de alguns gestores sedentos de poder, revelando vivências de sofrimento no trabalhador vitimado e impactos negativos em sua saúde, numa perspectiva biopsicossocial. Esta pesquisa também evidenciou que a subjetividade e o significado do trabalho são modificados e assumem uma perspectiva negativa para os trabalhadores vitimados, dados estes que ratificam a literatura.

Embora carente de estudos que apontem os impactos das vivências de sofrimento no trabalhador vitimado em sua família, esta pesquisa identificou alguns comportamentos entre os participantes que, de fato, vão refletir diretamente entre os seus membros significativos. Três impactos distintos foram evidenciados: (1) as vítimas encontram na família o apoio e o cuidado necessários para suportar tais vivências; (2) há trabalhadores que se quer conseguem socializar com os seus familiares o sofrimento vivido e optam deliberadamente por esconder os atos de violência de que é vítima no ambiente de trabalho, sofrendo sozinho e duplamente a dor, a decepção, a frustração, o medo, enfim; e (3) há aqueles ainda que reproduzem na família as condutas de assédio e agressão de que são vítimas no trabalho.

Além dos resultados obtidos, que atendem aos objetivos propostos nesse estudo, o sexto capítulo também aponta prejuízos no potencial de desempenho profissional e de produtividade dos trabalhadores assediados moralmente. Esses dados encontrados demonstram que as organizações não saem ilesas desta forma de violência, pois entre os participantes, 03 (três) deles ingressaram na Justiça do Trabalho com ações indenizatórias por danos morais e todas as empresas demandadas foram condenadas. Além deste impacto econômico-financeiro, as situações de assédio moral geram ainda danos para as relações socioprofissionais, para os indicadores de absenteísmo, de rotatividade, de produtividade e, conseqüentemente, repercute diretamente no negócio e nos lucros da empresa, comprometendo sua imagem.

No sétimo e último capítulo são apresentadas as considerações finais acerca deste estudo. Nele, são retomados os objetivos, apontando os resultados obtidos e respondendo às questões norteadoras, além de refletir sobre possíveis saídas para as vivências de assédio moral no trabalho, descrever as dificuldades e as limitações encontradas no percurso desta caminhada, bem como apontar aspectos que extrapolam os objetivos evidenciados e não aprofundados nesta pesquisa que podem ser verticalizados em outros estudos a partir das evidências de novas demandas identificadas.

As principais contribuições deste estudo são: (1) compreender o contexto da organização do trabalho que favorece as situações de assédio moral; (2) identificar as formas de manifestações de sofrimento no trabalho; (3) entender as repercussões do fenômeno da

violência moral na dinâmica familiar; (4) descrever outras repercussões e características apontadas na fala dos participantes que, embora excedendo os objetivos propostos, possam contribuir para o incremento de novas pesquisas. Pretende-se ainda contribuir, mais especificamente, para o desenvolvimento de estudos que apontem estratégias preventivas e corretivas para as situações de violência moral no trabalho.

Por fim, pretende-se subsidiar pesquisas que aprofundem principalmente acerca dos impactos que a organização do trabalho provoca na dinâmica familiar do coletivo de seus trabalhadores.

1. TRABALHO: MITOS E REALIDADES

... foi quando a empresa começou a reduzir o quadro e eu fui demitida. Quer dizer, tentaram me demitir... E até doente, depois do benefício, a empresa tenta me demitir mas eu não podia ter sido demitida porque estava em tratamento médico... (Ana², 37 anos, graduada, 03 anos de empresa)

A promoção foi para quem apareceu no setor, porque fez que o setor aparecesse lá fora. Primeiro eu separei as tarefas e dou as mais importantes a quem eu quero que apareça e no final eu dou promoção aqueles que eu fiz que aparecesse...

... Todo mundo foi pego de surpresa com a mudança, a nova chefe era notavelmente despreparada... está naquele lugar porque deram a ela, sabe?... ela tem um grau de instrução medíocre... Eu não sei o que é que segura aquela mulher ali, porque competência não é. (Daniela³, 48 anos, Ensino Médio, 30 anos de empresa).

Trabalho, palavra de origem latina – *tripalium* – refere-se ao instrumento de três paus que sujeitava os escravos a torturas como forma de castigo. Para o Dicionário Larousse (2001), trata-se do conjunto de atividades humanas, manuais ou intelectuais, que visa à produtividade, à criação e à produção de riqueza. Possui significados e sentidos múltiplos e ambíguos em razão de sua subjetividade, uma vez que o conceito é próprio de cada pessoa.

Antunes (1995) faz algumas distinções ao trabalho. Numa perspectiva socioeconômica, é a atividade que se desempenha para garantir a existência ou aquilo que se paga em troca do que foi realizado. Na ótica do contrato de trabalho, os conceitos de trabalho e emprego, embora se confundam, devem ser diferenciados. Emprego pressupõe um trabalho econômico, ou seja, remunerado, sob critérios pré-estabelecidos num acordo contratual; trabalho tem o sentido da atividade executada.

Embora inerente à condição humana, o trabalho gera uma relação entre o homem, a sociedade e a natureza. (ANTUNES, 1995). O sentido para cada pessoa está atrelado às suas

² Nome fictício – Entrevista “A”. **Ana**. Significa: cheia de graça.

³ Nome fictício – Entrevista “D”. **Daniela**. Significa: meu juiz é Deus.

condições sócio-históricas. Depende, segundo Borges e Yamamoto (2004), da tecnologia, dos recursos naturais e do domínio do conhecimento; da posição que se ocupa na estrutura organizacional; das condições para se executar as tarefas; de fatores culturais, dentre outros. Portanto, a forma de se executar e pensar o trabalho assume diferentes percepções.

Albornoz (1994) descreve que, além de significados diversos, existem critérios relacionados ao trabalho que permitem classificá-lo e diferenciá-lo, destacando-se: as relações de poder nas organizações; o contrato de trabalho, que diferencia empregados, empregadores e autônomos; a formalidade desse contrato, distinguindo o trabalho existente no mercado formal e informal; a complexidade da tarefa, destacando o trabalho simples, repetitivo, abstrato e complexo; os tipos de esforço: trabalho braçal e intelectual; a remuneração: trabalho remunerado ou voluntário; a qualidade dessa remuneração em boa ou má; e formas de pagamento: salário fixo, por produção e misto.

Para Dejourns (1987) e Dejourns, Abdoucheli e Jayet (1994), a organização do trabalho, numa perspectiva operacional, é definida como a divisão do trabalho, o conteúdo da tarefa, o sistema de hierarquia, as formas de comando, as relações de poder e as questões de responsabilidade. Numa perspectiva dinâmica, essa organização resulta das definições de suas regras e das negociações constantes e processuais delas entre os diversos níveis hierárquicos.

A organização do trabalho também pode ser traduzida sob a ótica dos paradigmas da globalização, descritos por Mendes e Morrone (2002, p. 29) pela “cultura do desempenho, da excelência, da competição desenfreada, da produtividade e da fidelidade aos objetivos e ideais do empresariado”.

Visando a uma melhor compreensão do mundo do trabalho e suas nuances, julga-se necessário discorrer, ainda que de forma sumária, acerca do seu percurso histórico.

1.1. Um Breve Olhar Histórico sobre o Trabalho

Borges e Yamamoto (2004) sugerem as seguintes dimensões para o mundo do trabalho: (a) *dimensão concreta*: tecnologia utilizada, as condições materiais e/ou ambientais, além da segurança física e do conforto; (b) *dimensão gerencial*: modo de gerir o trabalho, considerando as funções gerenciais de planejar, organizar, liderar e controlar; (c) *dimensão socioeconômica*: articula o modo de realizar o trabalho e as estruturas sociais, econômicas e políticas da sociedade, incluindo questões como: crescimento socioeconômico, renda média, oferta de emprego, força de trabalho e demais aspectos sócio-demográficos; (d) *dimensão ideológica*: discurso elaborado e articulado sobre o trabalho em nível coletivo, que justifica a

correlação entre as demais dimensões, principalmente nas relações de poder; e (e) *dimensão simbólica*: aspectos subjetivos da relação trabalho e indivíduo.

Segundo Hopenhayn (2001) e Borges e Yamamoto (2004), a Igreja Católica exerceu uma forte influência ideológica nas relações de trabalho. O Papa leão XIII divulgou, entre os países predominantemente católicos, a Encíclica Social Rerum Novarum. Esse documento reforça premissas, tais como: a desigualdade intrínseca entre os homens; o trabalho como oportunidade de reparar os pecados, além de defender a concórdia entre ele e o capital. O documento critica as condições inadequadas de trabalho e os salários insuficientes à manutenção do trabalhador.

O trabalho, sob a ideologia luterana, torna-se uma vocação, um chamado de Deus, para que o homem cumpra sua missão de laborar, com observância do dever, sem questionamentos. O exercício da profissão, nessa ótica, é percebido como um dom divino, com ênfase na moral e na glorificação de Deus. Toda e qualquer manifestação de protesto às condições de trabalho era condenada. O labor torna-se, portanto, a prioridade na vida dos trabalhadores, pela possibilidade de prover em abundância e garantir sucesso pessoal. Assim, quanto mais sacrificado o trabalho, mais o trabalhador se torna merecedor da graça divina, cujo resultado duro, árduo, suado, é a conquista do sucesso, mediante a ética do dever cumprido.

O poder, na ideologia protestante, tem como base de sustentação o local de trabalho, a propriedade, o domínio do saber, o controle das informações e o direito adquirido de punir e recompensar. Reforça também a exploração sem limites da classe trabalhadora e ressalta o crescimento do capitalismo. Nesse contexto, surgem as funções gerenciais, cujo objetivo é fiscalizar e controlar a força de trabalho, mediante a ideologia do labor em oposição ao ócio. A tradição paternalista garantiu força à autoridade hierárquica, sob o amparo da obrigação religiosa de controle, de um lado, e a obediência, do outro.

Ainda sob a força da ideologia protestante, o período entre o final do século XVIII e o decorrer do século XIX é marcado historicamente pela tomada de consciência de luta e de resistência da classe proletária, através de greves e organizações sócio-políticas.

A história do trabalho existe desde os primórdios da humanidade, desde as comunidades de caçadores e coletores, oito mil anos a.C. ou do início da agricultura. A própria mitologia, através do Mito de Sísifo ou nos Doze Trabalhos de Hércules, por exemplo, dá significado próprio ao trabalho. A expressão “trabalho de Sísifo” faz alusão às tarefas desprovidas de sentido e de objetivo. Os trabalhos de Hércules reforçam o seu significado de força, coragem e bravura (TITTONI, 1994).

Borges e Yamamoto (2004) relatam esse percurso histórico e as principais percepções do mundo do trabalho. Fazem menção à ideologia proposta pelos filósofos Platão e Aristóteles. Eles defendiam a ociosidade em detrimento da atividade política dos cidadãos. Para eles, as profissões manuais limitavam intelectualmente e as especulações mercantis promoviam a degradação ética. Neste sentido, o trabalho era considerado uma atividade inferior e degradante, executado apenas por escravos mediante a força e a coerção dos senhores. A ideologia do trabalho, na época, limitava-se às atividades braçais e manuais. No Império Romano, as diferenças de classe e as crises econômicas mantinham a mão de obra escrava e as camadas populares cada vez mais pobres. A ideologia do trabalho não sofreu qualquer modificação em sua forma clássica de concebê-lo.

É no período que antecede a Idade Média, que irão ocorrer mudanças significativas na concepção do trabalho, principalmente com a crise do modo de produção feudal. Em seguida, o marco histórico é o surgimento do capitalismo. Antunes (1995) e Heloani (1996) relatam que, ao surgir o *homo economicus*, emerge um novo paradigma, cuja compreensão do homem é legitimada pelo lucro e pelo rendimento. Há a separação entre os ambientes doméstico e público. Esse modelo reúne várias pessoas num mesmo ambiente de trabalho – a fábrica – para desenvolver uma única atividade econômica, cujo marco é o aumento do êxodo rural e o desenvolvimento das cidades.

Marx (1987) pontua dois importantes fatos que marcaram a produção capitalista: vários operários sob a ordem e o jugo de um único capitalista e a produção em série, em razão da manufatura, que pressupõe o acelerado processo de acumulação do capital. É o surgimento da máquina que irá promover, efetivamente, o desenvolvimento do sistema capitalista, ao ampliar a produtividade.

O trabalhador, visando sua existência, oferece sua força de trabalho como mercadoria, o que significa, para o capitalista, ter um valor de uso que permite crescer o seu capital. Para garantir maior valia nessa relação de troca, o capitalista prolonga a jornada de trabalho e busca estratégias para aumentar a produção. Contudo, a exploração extensiva é limitada em razão do quanto o trabalhador suporta laborar, bem como das reações sociais do coletivo dos trabalhadores.

As más condições de trabalho impostas, principalmente, às mulheres e crianças, no início do período fabril, são fortemente denunciadas por Engels (1986) e por Marx (1987). A força de trabalho é, em verdade, o modo de alienação do próprio trabalhador, pois não possui os meios de produzir, controlar nem formas de conceber o produto. O trabalhador se vê

obrigado a submeter-se às condições subumanas de exploração, em razão das precariedades materiais e sociais. Segundo Marx (1987, p. 77),

no início, o operário vende sua força de trabalho ao capital porque lhe faltam os meios materiais necessários para a produção de uma mercadoria, e agora, sua força de trabalho individual recusa qualquer serviço, ao menos vendida ao capital.

O trabalho, distante de promover condições dignas de existência, torna-se, no modelo capitalista, uma mercadoria de troca. E, no entanto, deveria ser humanizante, não alienante, capaz de satisfazer plenamente às necessidades do trabalhador. Diante da crise no modo de produção, no final do século XVIII, o capitalismo passa a reforçar seu caráter monopolista. O período de transição que se segue é marcado por forte recessão e a formação de cartéis (HELOANI, 1996).

Em paralelo, os trabalhadores vão se tornando cada vez mais organizados e mais resistentes à exploração. Heloani (1996) faz referência ao conflito aberto entre capital e trabalho dentro do espaço fabril. O século XIX, conhecido como o século da razão, é testemunha de fatos sociais, econômicos e políticos que favorecem as formas de gerenciar o trabalho, elaboradas com base científica por Taylor e Fayol.

Na obra “Princípios da Administração Científica”, Taylor (1980) critica a acumulação do capital e do lucro e defende que o principal objetivo dos sistemas de produção é garantir o máximo de prosperidade, tanto para o patrão quanto para o trabalhador. Baseado em seu conceito de “vadiagem” no trabalho, o autor defende que a morosidade, própria do trabalhador, deve ser eliminada, pois dificulta o trabalho e reduz a produtividade.

Para sanar os desvios da produção, o autor propõe substituir os métodos tradicionais por científicos, de tempos e movimentos. Defende que a decomposição de cada tarefa em pequenas operações cronometradas aumenta a produção. Propõe também uma divisão radical entre concepção e execução do trabalho ou entre gerência e trabalhadores. Acredita que os homens são incapazes de se auto-selecionar e se auto-aperfeiçoar. Para suprir tais demandas, propõe adotar uma seleção científica mediante um perfil pré-estabelecido e treinamento sistemático.

É certo que a administração científica intensifica o processo de exploração e alienação dos trabalhadores, ao propor uma tarefa radicalmente monótona e uma dicotomia entre o ato de pensar e executar.

Enquanto Taylor se dedicou em estudar procedimentos para o cumprimento das tarefas, Fayol, segundo Borges e Yamamoto (2004), propôs uma visão macro da organização, tendo as funções gerenciais como ponto de convergência.

Taylor e Fayol, com enfoques distintos e ao mesmo tempo complementares, contribuíram para a coisificação do trabalho e do trabalhador, que se torna um fator a mais do processo de produção, um recurso – recurso humano.

Os princípios radicais propostos por Taylor e Fayol diminuem a qualificação do trabalhador e retiram do trabalho alguns valores históricos como a hierarquia por idade ou por experiência. Para eles, o trabalho se resume aos aspectos: *formalista* (a empresa é um conjunto de cargos hierarquizados); *mecanicista* (operários que se adequam às exigências da organização); *naturalista* (a organização do trabalho se dá mediante o parcelamento das tarefas); e *hedonista* (prevê o comportamento e o nível de motivação vinculados apenas à remuneração).

Embora as idéias dos citados teóricos não tenham perdido importância, surgiu uma nova teoria administrativa, proposta por Henry Ford – o *Fordismo*. Leite (1994) faz referência às inovações tecnológicas e econômicas, que afetaram, diretamente, o consumo, como as principais contribuições de Ford, gerando impacto na gestão de pessoas e na organização do trabalho.

Ford, ainda na primeira metade do século XX, defendia que a produção em série, por modelagem, com o objetivo de padronizar o produto final e manter um controle rígido da qualidade, reduzia custos com perdas e reposições. E que o trabalho teria seu ritmo e organização controlados mais intensamente por máquinas e não tanto por supervisores diretos.

As idéias inovadoras propostas por Ford, causam forte impacto na gestão do trabalho. No entanto, os modelos de Taylor e Fayol não perderam sua força. As três abordagens, cada uma com suas características e ênfases distintas, deram sustentação ao modelo capitalista do trabalho.

No início do século XX, cresce a força sindical e intensificam-se as greves e os movimentos dos trabalhadores. Antunes (1989) e Fausto (1986) apontam que, no Brasil, não existia, na época, política salarial e o Estado intervinha diretamente na economia. As condições de trabalho eram desumanas, não havia descanso semanal e as jornadas de trabalho não eram regulares.

Com o fim das duas grandes Guerras e o período da Grande Depressão, que marcou a crise econômica do século, o mundo do trabalho sofreu grande impacto, culminando num cenário de comoção social. Dentre as mudanças na esfera econômica, Pinho (1983) e Leite

(1994) destacam o Keynesianismo. Trata-se de um movimento que surgiu em oposição às idéias capitalistas que, na época, dominavam o mundo. Keynes foi um negociador inglês que, durante o período pós-Guerra, pregava a regulamentação e a manutenção dos empregos e a estabilidade econômica, ou seja, o equilíbrio entre a renda nacional e a remuneração dos fatores de produção: salários, lucro, juros. Propunha também a regulação do mercado pelo Estado e deu ao consumo uma nova conotação. Suas idéias influenciaram algumas conquistas nas relações de trabalho, principalmente, a negociação entre trabalhadores e patrões.

Surge então um novo modelo de desenvolvimento, composto por (1) organização do trabalho baseada em Taylor e Ford; (2) acúmulo de capital numa lógica macro-econômica; e (3) sistemas de regulação dos conflitos trabalhistas. Segundo Borges e Yamamoto (2004), trata-se de um modelo de vida americano baseado na busca da felicidade através do aumento do consumo. Esse modelo fundamentou o progresso nos países capitalistas, nas décadas de 40 e 50, denominada de Idade de Ouro do Capitalismo. Lipietz (1991) defende que o modelo deveria ser reproduzido nos países em desenvolvimento.

Com a escassez de mão de obra, principalmente, em razão das guerras, o gerenciamento do trabalho se torna cada vez mais complexo. O diferencial de desempenho e de dedicação, segundo Borges e Yamamoto (2004), exigia um apelo ideológico no que se refere ao significado do trabalho. Nesse contexto, o gerente de pessoal passa a ocupar uma posição estratégica nas empresas. Para dar suporte aos gestores, passam a fazer uso das ciências humanas, destacando a Psicologia, a Ciência Política e a Sociologia. A ideologia de comando dos trabalhadores se caracteriza num suporte técnico para mensurar, controlar e reforçar o desempenho dos trabalhadores e legitimar sua autoridade.

A Psicologia, especificamente, contribui com estudos acerca da liderança, relações de poder, aprendizagem, personalidade, relacionamento interpessoal, trabalho em equipe, cultura e clima organizacional. As ciências humanas reforçam o modelo de desenvolvimento do Estado do Bem-Estar, que ratifica a idéia de bem-estar social. Não tem mais ênfase o sucesso como sinônimo de trabalho duro.

Nesse modelo, o trabalho assume alguns papéis instrumentais. O principal valor gerencial é o progresso, que viabiliza a satisfação tanto socioeconômica quanto de relacionamento interpessoal e de bem-estar. Propõe um vínculo entre o consumo e o trabalho, rompendo com as concepções capitalistas tradicionais. Reduz ainda a centralidade do trabalho proposta pelo capitalismo tradicional e o marxismo.

Lipietz (1991), Mattoso (1995), Antunes (1995) e Heloani (1996) apontam alguns fatos históricos que justificam as crises e mudanças ocorridas nas décadas de 70 e 80.

destacam: (a) o déficit comercial nos Estados Unidos e na Europa; (b) os efeitos da Guerra do Vietnã sobre o dólar e a instabilidade financeira americana; (c) o esgotamento do modelo taylorista-fordista; e (d) queda da produtividade em razão da resistência organizada dos trabalhadores e das lutas sindicais.

Lipietz (1991) e Mattoso (1995) relatam que o fracasso do Estado do Bem-Estar é visível no final da década de 70, principalmente, com a recessão profunda do capitalismo, com evidente declínio nas taxas de crescimento e nos altos índices de inflação.

É possível entender esta crise através dos conflitos entre o Estado e a Sociedade. O Estado, enquanto sistema sociocultural, deveria prover a ordem e o significado para a vida humana, o que de fato não ocorre e justifica a crise. Ele é incapaz de responder por suas próprias contradições e de legitimar seu papel junto à sociedade. (BORGES e YAMAMOTO, 2004).

A crise de legitimação se dá em razão da concentração de poder no Estado. O resultado é a alienação política e o descontentamento popular. Gera também o declínio do Estado de Bem-Estar, no que se refere ao ideal de solidariedade e igualdade; de redução da desigualdade social e de maior segurança econômica.

O declínio no Estado de Bem-Estar abriu espaço para inúmeras críticas humanísticas e novas discussões sobre a criação do próprio trabalho e seu papel social e estruturante para os trabalhadores. Permanece, no entanto, a perspectiva do trabalho como mercadoria de troca, ou seja, salários e benefícios por execução de tarefas, tantas vezes, sem conteúdo. O trabalho, nessa ótica, é alienante, embrutecedor, monótono, repetitivo.

Surgem algumas alternativas de reação e superação do esgotamento desse modelo. No entanto, o mundo do trabalho encontra-se numa fase de transição entre seu declínio e a ausência de um novo modelo que o substitua. Trata-se ainda de um conjunto de reações e transformações da Terceira Revolução Industrial.

Lipietz (1991) divide esse processo de transição em três etapas econômicas. A primeira, de 1973 a 1979, é marcada pela tentativa de suplantar a crise através de antigas receitas como: emissão de dinheiro, aumento da inflação e dos conflitos sociais. A segunda, chamada de monetarista, é marcada pelo surgimento da era do liberal-productivismo, a partir de 1979. declina em 1982, com a recessão e muitas falências. A terceira, caracteriza-se pela construção da *Federal Reserve Bank*, com a abertura do crédito e do déficit do orçamento federal, que aquece a demanda interna. Multiplicam-se em países capitalistas os sub-empregos e o trabalho informal. Cresce também o setor de exportação que garante o superávit. Segundo o autor, essas etapas configuram as transformações mais profundas no mundo do trabalho.

Essas etapas contribuíram para diversas mudanças ocorridas nas organizações: utilização de novas tecnologias na produção (automação e informática), crescimento dos meios de comunicação, novos estilos de gestão, dentre outras mudanças. Em contrapartida, aumentam as resistências dos trabalhadores, em razão, principalmente, da extinção de postos de trabalho e do crescimento tecnológico. Leite (1994) salienta que muitas empresas passaram a adotar estratégias para lidar com o trabalhador, principalmente, de minimizar os controles exercidos sobre eles e de abertura de diálogo e de participação efetiva dos empregados na gestão e condução do negócio.

Mattoso (1995), Antunes (1995, 2001) e Leite (1994) apontam para a demanda de processos que possibilitem novas alternativas de produtividade e de flexibilização da produção. Surgem então políticas como Gestão Participativa, Programa de Qualidade total e o fortalecimento do modelo Toyotista. É comum entre elas a participação efetiva dos trabalhadores no processo decisório. O bem-estar e a qualidade de vida; a valorização do capital humano; as características e potencialidades dos empregados; o prazer e a identificação com as tarefas que executam, dentre outros, passam a ser critérios de avaliação do desempenho organizacional. Em contrapartida, é exigida maior competência interpessoal, a habilidade para trabalhar em equipe, a liderança situacional, a capacidade de negociar e administrar conflitos e de trabalhar com a diversidade da força de trabalho.

Para Leite (1994), um marco na mudança que minimiza a força do taylorismo-fordismo é a substituição da eletromecânica pela microeletrônica. Esta tecnologia permitiu maior flexibilização no processo produtivo e redução do tempo de produção. Outro recurso que permitiu otimizar os processos organizacionais e reduzir custos foi a eficácia da comunicação, em especial a Internet. O trabalho se torna, basicamente, o controle dos maquinários e equipamentos. Em contrapartida, essa mudança tecnológica traz consigo algumas conseqüências graves ao trabalhador: eliminação de postos de trabalho, redução de quadro ou das horas trabalhadas, maior degradação e desqualificação profissional, bem como o aumento da taxa de desemprego. Para enfrentar tais mudanças, urgem políticas que valorizem o capital intelectual e a mão-de-obra, através de modelos de gestões participativa e descentralizada.

Cresceu também o número de contratos temporários, terceirizados e até quarteirizados, criando diversos tipos de vínculos empregatícios e condições desiguais de trabalho num mesmo ambiente organizacional.

Diante de mudanças que ora beneficiam diretamente o patrão e ora ampliam as condições de empregabilidade dos trabalhadores, o indivíduo é colocado frente a um novo

paradoxo, explicam Borges e Yamamoto (2004): ao mesmo tempo em que se é seduzido pelas tarefas e desafios, torna-se impotente e desmotivado diante das condições inadequadas de trabalho e da possibilidade iminente de desemprego.

Essas limitações organizacionais são fatores que podem repercutir no desempenho e na produtividade. Incluem, segundo Spector (2002), o ambiente físico, a conduta da liderança, a ausência de treinamento e desenvolvimento profissional, a falta de recursos, equipamentos, ferramentas e tempo necessários para o exercício da função. Segundo as pesquisas de Peter e O' Connor (*in* Spector, 2002), essas e outras precarizações das condições de trabalho afetam, de forma negativa, principalmente os trabalhadores mais motivados e mais competentes, que tendem a demonstrar frustração e insatisfação no trabalho.

De todas as possíveis dificuldades nas organizações, uma das mais graves e talvez a mais difícil de ser sanada é o despreparo dos gestores. As dificuldades de relacionamento, de comunicação, de lidar com a diversidade da força de trabalho, de definir objetivos para a equipe e distribuir de forma justa os desafios, são alguns de seus erros. Essas falhas de gestão podem ser responsáveis por alguns comportamentos contraproducentes dos trabalhadores que se sentem injustiçados, tais como: absenteísmo, furtos, uso inadequado dos recursos, equipamentos e ferramentas, baixo desempenho profissional e, conseqüentemente, queda na produtividade etc.

Das diversas formas de gestão, advindas da Terceira Revolução Industrial, a de maior impacto, segundo Borges e Yamamoto (2004), é o Toyotismo. Dentre as características dessa gestão, destacam-se: a horizontalização hierárquica, intensificação da exploração, extinção de postos de trabalho e aumento da taxa de desemprego.

Antunes (1999), Lipietz (1995) e Alves (2000) afirmam que tantas mudanças organizacionais significam uma redução no poder de participação dos trabalhadores, em razão da manipulação e do poder do empregador, que busca eliminar a autonomia deles, enfraquecendo inclusive a instituição sindical. Tais mudanças criam expectativas nas organizações pelo aumento da produtividade, acarretando também a pressão sobre os trabalhadores pelo alto desempenho.

Por outro lado, busca-se o envolvimento do trabalhador e o discurso da participação. Defende Heloani (1996) que as novas formas de gestão procuram elevar o grau de autonomia das forças de trabalho, com mecanismos sutis de controle, ou seja, pela dominação no nível inconsciente e de forma coletiva. Nessa perspectiva, o trabalhador realiza suas atividades porque se identifica com as tarefas, com os objetivos e os valores da organização. Borges e Yamamoto (2004, p. 51) destacam como mudanças organizacionais:

eliminação tendencial de postos de atividades repetitivas, recomposição de atividades, ênfase na polivalência, revalorização da qualificação dos trabalhadores, foco nas relações de mercado e concorrência, horizontalização das relações de poder, tendência de adoção de estratégias gerenciais que ampliam a participação no processo decisório, renovação tecnológica baseada na informática, automação e modernização da comunicação, diminuição dos quadros de pessoal e maior circulação do seu pessoal entre cargos e filiais.

As exigências educacionais estão relacionadas às demandas organizacionais e a iniciativa das pessoas em nível individual, que diante da possibilidade de desemprego ou busca de re-qualificação, reforçam o discurso da empregabilidade no qual transfere ao trabalhador a responsabilidade única por seu ingresso e permanência no mercado de trabalho. Defendem Borges e Yamamoto (2004, p. 56) que,

se de um lado, as novas formas de gestão e organização do trabalho podem reduzir as contradições entre investimento em educação e as características dos postos de serviço, por outro, a percepção da instabilidade pode imobilizar as pessoas na busca da compatibilidade entre estes dois elementos.

Ao considerar as mudanças no mundo do trabalho, nas relações trabalhistas e nas demandas organizacionais e profissionais, é possível afirmar que estamos vivendo um período de baixo crescimento que tende à estagnação, se comparado ao modelo de desenvolvimento do Estado do Bem-Estar.

Borges e Yamamoto (2004) sintetizam o novo cenário do mundo do trabalho em alguns pontos: (1) lento crescimento econômico; (2) desemprego estrutural; (3) percepção generalizada da instabilidade no emprego; (4) desigualdade social e má distribuição de renda; (5) discriminação em vários aspectos como: qualificação, gênero, etnia etc.; (6) reduzida incompatibilidade entre a educação formal e as exigências dos postos de trabalho; e (7) crescimento de trabalhos precários. Tais fatores passam a caracterizar, na prática, a Terceira Revolução Industrial.

É preciso encontrar saídas para minimizar os impactos negativos desse modelo, principalmente, no trabalhador. Gorz (1982), Aznar (1995) e Forrester (1997) propõem condições humanizadas de trabalho, além da redução de sua jornada, de maneira a democratizar o acesso ao trabalho remunerado, levando a um número maior de pessoas o exercício da cidadania e autonomia. Defendem que outro aspecto positivo nessa redução é a melhoria na qualidade de vida, possibilitando ao trabalhador realizar-se em outras esferas: lazer, convívio familiar, crescimento intelectual, espiritual e outros, que possibilitem a construção e fortalecimento da identidade, numa visão holística do indivíduo.

Leite (1994) propõe outra alternativa para o futuro do mundo do trabalho, além da redução da jornada. Defende a possibilidade de um trabalho de qualidade, onde haja valorização e orgulho pelos resultados obtidos no exercício de suas atividades, ao invés de um trabalho esvaziado de conteúdo e significado.

Contudo, essas e outras propostas estão ainda distantes de acontecer. A ameaça constante do desemprego e da escassez de geração de trabalho com qualidade, faz com que os trabalhadores se submetam a jornadas ainda mais elevadas e a condições cada vez mais precárias.

Borges e Yamamoto (2004) sugerem que as atividades sejam mais desafiadoras, repletas de conteúdo, estáveis, numa estrutura mais horizontalizada, que permita ao trabalhador participação efetiva e relações de poder mais justas e equitativas. Segundo eles, seriam alternativas possíveis para aprimorar a relação homem-trabalho.

A história do mundo do trabalho retrata a luta incessante do homem pela transformação da natureza, pelo acúmulo de bens e apropriação subjetiva do trabalho. É a história da resistência humana diante das condições precárias de trabalho que são impostas, que garante um lugar social. Trata-se de uma consciência que vai além do individual, que é de classe, que é coletiva.

Borges e Yamamoto (2004) relatam que tais tendências econômicas, impostas pelos países desenvolvidos, influenciaram o Brasil, que incorpora um modelo capitalista, sem, no entanto, considerar as desigualdades regionais e dos setores econômicos distintos.

O governo Vargas, na década de 30, teve como marco jurídico as relações de trabalho, através da Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT). Esse aporte jurídico garantiu alguns benefícios à classe trabalhadora, tais como: salário mínimo, carteira profissional, limitação da jornada de trabalho, férias e normas de segurança.

A década de 50 marca a internacionalização da economia brasileira e o fortalecimento das leis trabalhistas influenciadas pelo processo de industrialização e pelo crescimento do setor de serviços. Embora o Brasil não dispusesse de um parque industrial desenvolvido, os setores industriais mais avançados tinham uma organização trabalhista mais consolidada.

Com a ditadura militar, após o golpe de 1964, esse projeto foi malogrado, em razão da repressão popular. Predomina a má distribuição de renda e a ausência de medidas protecionistas à classe trabalhadora. Esses são alguns fatores que justificam afirmar que o Brasil não desenvolveu um Estado de Bem-Estar, com exceção de alguns setores, a exemplo do automobilístico e das estatais.

No final da década de 70 e meados de 80, iniciou-se o processo de abertura democrática no país e, com isso, ressurgiu a mobilização sindical, chamado o “novo sindicalismo”. O marco do movimento sindical são as greves dos metalúrgicos em São Paulo, a partir de 1978. Também se fortalece a organização de setores mais avançados da economia e do setor público, obtendo, com isso, êxito nas negociações coletivas. Ampliam-se as conquistas e direitos dos trabalhadores em geral. É patente, todavia, que essas conquistas não foram iguais em todos os setores.

Em algumas categorias, principalmente nas classes operárias, persistem as condições laborais precárias, em que predomina a troca entre o trabalho empobrecido de conteúdo e escassas recompensas salariais e assistenciais. A organização do trabalho é ainda baseada na mecanização, na fragmentação das tarefas e na vigilância ostensiva. Essa troca permite silenciar os desejos não confessados, mas jamais subtraí-los.

Esse modelo de organização repressiva não foi acatado de maneira passiva. As contestações repercutiam em movimentos políticos e contra-culturais dos anos 60, tanto no Brasil, quanto em alguns países capitalistas.

Antunes (1995) e Mattoso (1995) fazem uma análise mais profunda da realidade atual do trabalho no Brasil. Segundo eles, o país incorpora as características da Terceira Revolução Industrial em paralelo com os modelos Taylorista e Fordista. O processo de modernização é lento e, conseqüentemente, tais modelos são ainda marcantes. A automação, a informatização e os novos estilos de gestão tanto melhoram os níveis de produção quanto reduzem e eliminam postos de trabalho, aumentando o índice de desemprego.

O Banco Mundial (1995), em suas análises em relação ao desemprego estrutural, conclui que o maior prejuízo em relação ao mundo do trabalho no Brasil será para os trabalhadores que exercem atividades em declínio ou sem flexibilidade. Para enfrentar essa realidade, os estudos apontam, como saída, melhorar as competências e criar potenciais para exercer novas atividades e funções.

Um outro fator que deve preocupar as organizações em todos os segmentos é o tratamento da demissão. O Banco Mundial (1995) ainda assina que é preciso considerar alternativas que viabilizem o mercado de trabalho, criando trabalhos alternativos. Também faz referência ao custo elevado da demissão, considerando, nesse cálculo, o processo rescisório, os investimentos com treinamento e desenvolvimento dos demitidos, as novas admissões, integração e a qualificação contínua dos novos empregados.

No que se refere ao desemprego no Brasil, Borges e Yamamoto (2004) analisam as dificuldades com a geração de novos empregos e apontam como conseqüência do processo

demissional os seguintes fatos: interdependência entre os setores formais e informais da economia, a migração de oferta de emprego entre os setores industriais e de serviços, crescimento de empregos temporários ou jornada parcial. Para os autores, a ameaça e o índice de desemprego gera uma percepção de instabilidade, independente de estar ou não na condição de desempregado, além da frustração de qualquer expectativa de emprego vitalício.

O aumento na taxa de desemprego tem causado impacto direto no crescimento do setor informal. E, para aqueles que permanecem na economia formal, há uma queda efetiva na produtividade, em razão da ameaça de se tornarem as próximas vítimas, que perseguem os que permanecem na empresa. Esta queda está diretamente relacionada ao nível de motivação que, por conseguinte, afeta a saúde do trabalhador.

Diante do clima de instabilidade no emprego e no seu acesso desigual, diminui qualquer possibilidade de luta por melhores salários e condições adequadas de trabalho. Além disso, o movimento sindical está, cada vez mais, fragilizado. Alguns fatos justificam seu enfraquecimento: a instabilidade e a insegurança do emprego, o surgimento de novas profissões e redução ou até extinção de postos de trabalho, além de uma questão polêmica: o agravamento da concentração de renda e sua relação com a regulamentação dos salários.

Associada a todos os fatores que explicam a instabilidade de emprego e as condições precárias de trabalho, há uma demanda por qualificação profissional, tanto do trabalhador quanto do trabalho. Para Rossi (1978), o objetivo da qualificação é fornecer mão-de-obra adequada à demanda capitalista. Frigotto (1986) defende que o sistema de educação assume o papel de mediador entre o saber geral e o específico, adquirido no próprio setor produtivo.

É preciso refletir sobre que mundo do trabalho se quer construir. Seja manter a desordem do trabalho, baseada na falta de perspectiva diante da crise do emprego e pelas ações individuais que colocam em risco as conquistas do movimento operário; seja garantir uma ética de ação coletiva, que possibilite condições de trabalho humanizantes, com conteúdo digno e estruturante.

O contexto organizacional, considerado em suas dimensões objetivas e subjetivas, como diz Sato (1991), pode promover a reorganização e a readequação do trabalho, além de possibilitar um ambiente mais flexível, criativo e espontâneo e desta forma promover saúde e qualidade de vida para os trabalhadores.

1.2. Trabalho e Subjetividade

A temática Trabalho e Subjetividade, segundo Nardi, Tittoni e Bernardes (1997), busca analisar o sujeito trabalhador em função de suas vivências e expectativas adquiridas no mundo do trabalho. Esse sujeito está preso a seu contexto e sua estrutura, embora muitas vezes em conflito com seus anseios, necessidades e autonomia. Trata-se da análise do sujeito e seu modo de subjetivação no mundo do trabalho.

Segundo Fonseca (1995, p. 101), é “o modo como o sujeito deve relacionar-se com a regra a qual se vê obrigado a cumprir e também a forma como deve se reconhecer como ligado a esta obrigação”.

Para Guatarri e Rolnik (1986, p. 28), “a produção de subjetividade constitui matéria-prima de toda e qualquer produção”. Neste sentido, o homem é concebido como resultado de uma produção em série, padronizada e a sua subjetividade, a matéria-prima. Para Nardi, Tittoni e Bernardes (1997), isto revela uma dicotomia entre indivíduo e coletivo e/ou objetivo e subjetivo, dentro de um contexto social, econômico, cultura e ético.

O indivíduo, nesta perspectiva, é fortemente marcado pelo declínio das relações feudais de produção, da apropriação privada dos meios de produção e do próprio corpo. Os sintomas de adoecer e sofrimento, em razão do assédio moral no trabalho, são um exemplo dessa marca registrada no corpo (e na alma) do trabalhador que foi indevidamente apropriado pelo jugo do abuso de poder e da violência no trabalho.

Diante do contexto atual, faz-se necessário um redimensionamento da noção do trabalho, ampliando-o, segundo Nardi, Tittoni e Bernardes (1997), do seu enfoque técnico e econômico para o sujeito trabalhador. Segundo esses autores, o processo de reestruturação produtiva tem gerado demandas que exigem mudanças na organização do trabalho, a principal delas é rever o modelo de trabalhador, que lida atualmente com tecnologias e processos mais flexibilizados e dele é exigido, em contrapartida, maior flexibilização. Também altera os critérios de qualificação profissional exigido, aliando conhecimento técnico e experiência; além de se revelar generalista e participativo, dentre outras competências.

A informatização é outro aspecto que orienta e pressiona os modos de subjetivação, gerando tentativas frustradas de inclusão social, ou seja, “exclusão das formas de saber que não tenham referência nos códigos e nos sistemas digitalizados”. (NARDI, TITTONI E BERNARDES, 1997, p. 244).

Segundo Cattani (1996), um outro estudo que avança na temática de Subjetivação e Trabalho é sobre o desemprego e suas novas formas de organização do trabalho. O processo

de automação e informatização, os novos modelos de gestão, a terceirização e até a quarteirização e o excesso de mão-de-obra não qualificada são alguns dos fatores que contribuem para o chamado desemprego estrutural.

São as condições impostas pela ambiência organizacional e a subjetividade de cada trabalhador que vão dar sentido e significado ao trabalho.

1.3. O Significado do Trabalho

Hoje... o trabalho... se tiver ligado ao prazer ótimo, se não tiver, não quero. Fico de perna pra cima, assistindo televisão, lendo um livro, é assim que eu vejo trabalho para mim hoje... (Bartolomeu⁴, 45 anos, Técnico Nível Médio, 09 anos de empresa).

Para mim, trabalho é tudo... O trabalho é minha maior paixão. (Elias⁵, 55 anos, pós-graduado, 25 anos de empresa).

O significado do trabalho é subjetivo e singular a cada trabalhador. Inicia ainda na infância, quando as crianças começam a responder que profissões pretendem seguir, na fala de seus pais acerca do trabalho e vai sendo construído e reconstruído ao longo da jornada profissional.

Para Barreto (2003, p. 127),

o significado do trabalho para homens e mulheres identifica-se com a própria vida; constitui percepções determinadas socialmente e que, internalizadas como signos sociais, configura modos diferentes de pensar, sentir e agir.

Ainda sobre o significado do trabalho, Barreto (2003, p. 127) afirma que

constitui um processo complexo resultante de um contexto de interações e construções sociais que envolvem o campo da auto-realização, da independência, da valorização e da sobrevivência. Contém a objetividade e a subjetividade individual/coletiva, e envolve um intrincado jogo de sentimentos, emoções, pensamentos, desejos e necessidades. É reflexo da maneira como percebemos e vivemos a nossa história, as relações e as interações com o outro. É o 'tudo' de nossas vidas, nosso modo particular de 'olhar' o mundo.

⁴ Nome fictício – Entrevista “B”. **Bartolomeu**. Significado: filho de Tolmai (aquele que suspende as águas).

⁵ Nome fictício – Entrevista “E”. **Elias**. Significado: Javé é Deus.

A partir das definições da autora, pode-se concluir que as vivências de sofrimento no trabalho em razão do assédio moral vão deixar marcas indeléveis no trabalhador, carregadas de dor, frustração e desânimo. E cravado pelo sofrimento, o sentido e o significado do trabalho já não serão mais os mesmos.

É a Psicologia Organizacional e do Trabalho, na década de 80, que aponta alguns estudos acerca do significado do trabalho. Segundo Borges e Alves Filho (2001, p. 03),

aborda-se o significado do trabalho como uma cognição subjetiva, histórica e dinâmica, caracterizado por múltiplas facetas que se articulam de diversificadas maneiras. É subjetiva, apresentando uma variação individual, a qual reflete a história pessoal de cada um. É social, porque além de apresentar aspectos compartilhados por um conjunto de indivíduos, reflete as condições históricas da sociedade, na qual está inserida. É dinâmica, no sentido de que é construído inacabado, em permanente processo de construção. Decorrente disto, sua caracterização varia conforme seu próprio caráter sócio-histórico.

Borges (1998) e Borges e Alves Filho (2001) também consideram o significado do trabalho como um construto multifacetado, destacando: atributos descritivos e valorativos. Para identificar esses atributos, utilizaram o Inventário do Significado do Trabalho – IST. A partir dos resultados obtidos em suas pesquisas com trabalhadores da construção civil e de redes de supermercado no Distrito Federal, identificaram os seguintes fatores que caracterizam o significado do trabalho para essas duas classes de trabalhadores: (a) êxito e realização pessoal; (b) justiça no trabalho, que destaca fatores como: segurança física, higiene e conforto, além de garantia de direitos, igualdade e respeito; (c) sobrevivência pessoal e familiar; (d) independência econômica; (e) carga mental, que descreve fatores como: esforço mental, subordinação hierárquica, repetição, execução e exigência de ritmo; (f) exigência social, que inclui: responsabilidade social e atendimento às demandas sociais; (g) esforço corporal e desumanização, onde o trabalho é percebido como um fardo (um peso) e provoca desgaste corporal.

Tendo em vista a quantidade de fatores categorizados pelos pesquisadores, é possível inferir quão complexo e subjetivo é o significado do trabalho. Indica também a percepção da realidade do mundo do trabalho para cada trabalhador. Sua definição é, portanto, própria de cada sujeito, e sofre influência de sua experiência profissional, do contexto sócio-cultural; de suas crenças, valores e estrutura de personalidade. Assim, para uns, o trabalho tem características fortemente positivas; para outros, em condições de trabalho semelhantes, pode ter significados antagônicos.

E além do sentido, faz-se necessário definir o significado do trabalho remunerado. Para Barreto (2003, p. 135), “o sentido do trabalho remunerado está integrado ao sentimento de sobrevivência e subsistência dos filhos, de realização individual e profissional, de valorização social e possibilidade de novos amigos”. Como se observa, o trabalho remunerado não se resume à manutenção de si e de seus dependentes, mas traz em seu bojo de sentidos aspectos sociais, de reconhecimento e valorização que, segundo Mendes (1994, 2004), são possibilitadores de manifestações de prazer no trabalho.

Segundo Ribeiro e Léda (2005), o trabalho apresenta duas perspectivas distintas. A primeira, de caráter negativo, representa o castigo divino, a punição, o fardo, o incômodo, a carga; algo esgotante para quem o realiza. Em segunda hipótese, com uma dimensão positiva, é espaço de criação, realização, crescimento pessoal, possibilidade de construir a si e marcar sua existência no mundo.

Para Ribeiro e Léda (2005, p. 04),

apesar do trabalho continuar sendo o centro da vida da maioria das pessoas, é crescente o número de trabalhadores que não reconhecem a esfera profissional como um espaço de realização, de reconhecimento, de poder ser útil à sociedade. Existe uma minoria de trabalhadores atuando em funções que permitem envolvimento e identificação. Há, na realidade, um grande grupo que trabalha apenas por necessidade financeira, que trocaria facilmente de atividade profissional. Para esse grupo, o trabalho não é um fim em si mesmo, é exclusivamente um meio para alcançar outros objetivos.

Com a globalização, segundo os autores citados, o homem é valorizado a partir de seu papel de proprietário e consumidor – homem e mercadoria se identificam. A sociedade de consumo impõe que tudo gire em torno dela, especialmente, o trabalho, que revela a subjetividade e a identidade social do trabalhador. Os valores que vêm sendo construídos nesse contexto não ficam restritos ao mundo do trabalho, mas estão balizando a configuração das relações sociais na contemporaneidade.

E embora convivendo com um lado sofrível do trabalho, as pessoas buscam o sucesso profissional e dedicam cada vez mais horas do seu dia às atividades profissionais e à formação continuada que garantam condições de empregabilidade.

As características da tarefa também dão sentido distinto ao trabalho. Segundo Spector (2002), podem induzir aos estados psicológicos que influenciam diretamente no nível de satisfação e motivação no trabalho. As principais características apontadas pelo autor são: tarefas que exigem habilidades variadas, identificar-se com a tarefa, ter autonomia e ser responsável pelo que faz, dentre outras.

1.4. Satisfação no Trabalho

A satisfação com o trabalho, segundo Robbins (2005, p. 66), é a “atitude geral de uma pessoa em relação ao trabalho que realiza”. Mas o nível de realização profissional ultrapassa as tarefas e as atividades desenvolvidas, pois requer o convívio com os colegas e a chefia, a adaptação à cultura organizacional, atender ao desempenho esperado, aceitar as condições de trabalho impostas etc. A satisfação no trabalho, segundo Spector (2002), é o conjunto de atitudes que refletem o sentimento do trabalhador acerca das atividades que exerce e seus diversos fatores, ou seja, o quanto ele gosta de seu trabalho. Está relacionado ao sentimento das pessoas com relação a diferentes aspectos da organização como a relação entre pares e chefia, salário, a natureza do trabalho, dentre outras. É considerada pelo autor como uma das principais razões das conquistas organizacionais e individuais e do desempenho no trabalho, podendo impactar inclusive na saúde e na permanência do trabalhador em seu posto.

Alguns desses fatores estão diretamente ligados, segundo o autor, ao nível de satisfação com o trabalho, tais como: a natureza do trabalho, a liderança, a remuneração, as oportunidades de encareiramento e o relacionamento com os pares.

A precarização das condições de trabalho, as condutas de violência das chefias, a busca desenfreada por aumentar a produtividade e a competitividade são alguns dos fatores que impactam diretamente o nível de satisfação dos trabalhadores. No que se refere, especificamente, à lucratividade das empresas, resulta em sobrecarga de trabalho e prazos cada vez menores para a realização das tarefas. (ROBBINS, 2005).

Spector (2002), ao analisar os resultados de pesquisas realizadas em diversos países, concluiu que os trabalhadores têm sentimentos diferentes em relação ao trabalho, em função das distinções culturais, pois envolvem valores básicos que variam em cada país pesquisado. Segundo o autor, a pesquisa realizada por Hofstede, em 1984 apontou os quatro valores culturais mais importantes em quatro países: (1) *individualismo/ coletivismo* - quando cada pessoa investe em seus próprios interesses e necessidades ou na coletividade; (2) *saúde e bem estar* - quando é investido pela organização na realização e no desempenho do trabalho em oposição à saúde e ao bem-estar dos empregados; (3) *distanciamento do poder* - trata-se da tolerância que os trabalhadores têm com as diferenças de poder e status entre os níveis organizacionais; e (4) *prevenção da incerteza* - refere-se ao nível de conforto diante de situações imprevisíveis.

Segundo o autor, a satisfação no trabalho pode ser mensurada mediante questionários e entrevistas inquirindo como os trabalhadores estão se sentindo em relação ao trabalho. Para

tanto, o autor cita algumas escalas de satisfação no trabalho, das quais destaca-se o “Índice Descritivo do Trabalho”, de Smith, Kendall e Hulin (1969), que avalia : trabalho, salário, oportunidades de promoção, supervisão e colegas.

No que se refere ao salário e remuneração, o autor considera que este é um forte determinante de satisfação global no trabalho. A percepção de justiça na distribuição equitativa dos salários está mais fortemente relacionada com a satisfação do que com o valor nominal que cada empregado recebe.

Também a idéia de satisfação pode estar relacionada em parte com a personalidade, como apontam os estudos longitudinal de Schneider e Dachler (*in* Spector, 2002). Os resultados apontam que a satisfação tende a se estabilizar ao longo e interferem que pode ser influenciada pelos traços de personalidade. Há ainda estudos, referidos por Spector (2002), que pessoas com tendências a emoções negativas, a exemplo de ansiedade e depressão, respondem também negativamente às demandas do trabalho e percebem-se insatisfeitos.

Para avaliar o quanto as pessoas gostam (ou não) de seu trabalho, Spector (2002) explica que, embora as características do trabalho e das organizações tenham correlações com o nível de satisfação dos empregados, há pessoas que, em condições de trabalhos similares, variam consideravelmente quanto ao nível de satisfação. Neste sentido, é possível considerar que a perspectiva da personalidade também pode influenciar diretamente no nível de satisfação com o trabalho. Ou ainda, adequação entre os enfoques ambientais da organização e a personalidade do trabalhador, bem como a correlação com o nível de satisfação.

No que se refere ao ambiente de trabalho, o referido autor esclarece que o conteúdo e a natureza das tarefas são características ambientais que influenciam na satisfação, principalmente, nos fatores: variedade das habilidades, identidades e importância da tarefa, autonomia, feedback no trabalho e a abrangência ou nível de complexidade e desafio propostos pelas tarefas executadas.

Robbins (2005), em suas pesquisas, apontam resultados interessantes quanto à satisfação e a produtividade. Segundo ele, os empregados felizes não são, necessariamente, os mais produtivos, se analisados os dados individuais. Quando se analisam as informações relativas à organização como um todo, os resultados encontrados apontam que empregados mais satisfeitos tendem a ser mais eficazes do que aqueles cuja pesquisa de clima organizacional aponta trabalhadores insatisfeitos.

O autor apresenta o contraponto entre satisfação e absenteísmo e satisfação e rotatividade: funcionários insatisfeitos tendem a faltar ao trabalho e mais fortemente a

desligarem-se da empresa. Este último também é influenciado por outros fatores como: condições de trabalho, oportunidade mercado e tempo de serviço.

Uma correlação possível entre a satisfação no trabalho e o impacto no desempenho profissional está relacionada com o comportamento produtivo e contraproducente do trabalhador. Trata-se, segundo Spector (2002), do comportamento organizacional de cidadania ou produtivo, que significa superar as exigências descritas e esperadas do cargo e que, portanto, traz benefícios às empresas. Alguns itens que descrevem esse tipo de comportamento são: demonstrar altruísmo com os pares e superiores, ser criativo e inovador, além da pontualidade e assiduidade.

A causa do comportamento de cidadania está associada, segundo o autor, a dois fatores principais: a satisfação no trabalho e o apoio da chefia. Por outro lado, o comportamento contraproducente está relacionado às impontualidades, aos absenteísmos e aos pedidos de demissão. Essas condutas podem demonstrar alternativas de reagir à insatisfação no trabalho, refletindo tentativas de escapar, temporária ou permanentemente, às situações desagradáveis.

O absenteísmo, caracterizado pelos atrasos e faltas, pode ser um problema grave para as organizações e aquelas que têm políticas de controle, seja por recompensa ou por punição, registram índice menor de ausências.

Das faltas identificadas, a mais significativa é o absenteísmo-doença e que, segundo Spector (2002), pode estar relacionado com a insatisfação no trabalho com gênero (mulheres com filhos pequenos tendem a ausentar-se mais). Também pode sinalizar situações de violência no trabalho, a exemplo do assédio moral, cuja circunstância faz o trabalhador vitimado não suportar ir ao trabalho.

A rotatividade ou *turnover* também é um comportamento contraproducente que pode trazer grandes prejuízos para a empresa, destacando: substituição por nova força de trabalho inexperiente e despreparada, queda na produtividade, acúmulo de tarefas para os demais trabalhadores etc. Contudo, quando o empregado que pede demissão apresenta um desempenho ruim, essa rotatividade acaba sendo benefício para a empresa. E, nesse sentido, observam-se condutas de violência, cujo objetivo é induzir o trabalhador a pedir demissão, reduzindo o ônus trabalhista para a empresa.

Contudo, a política adotada por alguns gestores de encorajar a demissão acaba por gerar outros problemas. A perseguição e a discriminação de um empregador podem gerar um ambiente hostil e desconfortável, além do ônus decorrente da entrada na Justiça contra a empresa. (SPECTOR, 2002).

É possível que pessoas insatisfeitas tenham a intenção de pedir demissão, o que difere da conduta abusiva e violenta de obrigar o trabalhador a esse pedido. Alguns não efetivam essa saída em razão da alta taxa de desemprego, a menos que tenham outra oportunidade no mercado assegurada.

Outros tipos de condutas inadequadas e prejudiciais às empresas são: a agressão, a sabotagem e o roubo. São comportamentos que podem resultar, direta ou indiretamente, em grandes custos para as empresas e para os próprios trabalhadores. São prejuízos com ferramentas danificadas e contra a propriedade da empresa ou prejuízo por paradas desnecessárias e sabotagens nos equipamentos.

Segundo estudos abordados pelo autor, os superiores podem se tornar alvos de respostas agressivas de subordinados que se sentem prejudicados pelo sistema organizacional.

Essas condutas podem estar relacionadas com a insatisfação e a frustração no trabalho, além das limitações que podem prejudicar o desempenho, a produtividade e, conseqüentemente, as possibilidades de obter benefícios e recompensas no trabalho.

As greves, as manifestações e a diminuição do ritmo de trabalho também são comportamentos contraproducentes que podem expressar insatisfação, desmotivação e frustração no trabalho.

A (in)satisfação com o trabalho pode gerar conseqüências, construtivas ou destrutivas, como as descritas por Robbins (2005): (a) *saída* – procura de novo emprego, pedido de demissão e até abandono de trabalho; (b) *comunicação* – tentativa construtiva de melhorar a comunicação interna; (c) *lealdade* – o trabalhador continua defendendo a empresa enquanto acredita que as condições de trabalho irão melhorar; e (d) *negligência* – o trabalhador adota atitudes como: absenteísmo intencional, atrasos crônicos, redução do desempenho, transgressões sutis e nível elevado de erros.

Um outro aspecto que merece atenção é a interferência entre as vidas pessoal e profissional. As empresas podem e devem ajudar na resolução desse conflito de interesses. A preocupação com essas duas esferas aumentou, segundo Robbins (2005), com o ingresso da mulher no mercado de trabalho e, mais especificamente, de mulheres sozinhas e com filhos.

Essas mudanças socioculturais acabaram por fomentar ações de melhoria da qualidade de vida no trabalho, com ações específicas para a família, a exemplo de creches no local de trabalho, telecomunicações, horários flexíveis e trabalho de meio expediente. O objetivo maior das empresas é a satisfação dos trabalhadores e a melhoria contínua da produtividade. É preciso, portanto, criar alternativas que possam modificar o ambiente de trabalho e adaptá-lo às necessidades distintas de uma força de trabalho diversificada.

O conflito de papéis entre as exigências da vida familiar e da esfera profissional tende a causar impacto direto no nível de satisfação no trabalho. Especialmente para as mulheres que precisam cuidar de filhos menores, essa correlação tende a aumentar, ou seja, seus efeitos são prejudiciais para o nível de satisfação da mulher trabalhadora quando as dificuldades na vida familiar são maiores. (SPECTOR, 2002).

Segundo o autor, as organizações estão cada vez mais atentas aos conflitos de papéis entre a vida familiar e profissional e têm realizado algumas ações que visam minimizar tais contradições e ajudar seus empregados.

Também é preciso analisar a correlação existente entre satisfação e desempenho no trabalho. O autor citado relata que os estudos encontrados se baseiam no Processo de Avaliação de Desempenho. Explica que o avaliador, em geral a chefia imediata, tende a cometer erros de julgamento ou utilizar esse processo para prejudicar deliberadamente os subordinados, como forma de violência. Portanto, se um empregado se percebe injustamente avaliado, é possível que seu nível de satisfação no trabalho diminua e, conseqüentemente, sua produtividade.

Estudos sobre a correlação entre satisfação no trabalho, absenteísmo e rotatividade apontam que empregados insatisfeitos tendem a ausentar-se com maior freqüência ou mesmo demitir-se de seus empregos, bem mais que os satisfeitos. (SPECTOR, 2002).

O autor também relata pesquisas que investigam repercussão da satisfação no trabalho na saúde e bem-estar dos trabalhadores. Segundo essas pesquisas, a insatisfação no trabalho pode causar doenças no trabalhador. Os resultados obtidos descrevem maiores relatos de sintomas físicos quando os trabalhadores estão insatisfeitos no trabalho, principalmente, transtorno do sono, distúrbios digestivos, transtorno alimentar, além de depressão e ansiedade.

A satisfação no trabalho também tende estar relacionada com a satisfação na vida. Spector (2002, p.243) diz que “ela é considerada indicadora do nível de felicidade e bem estar emocional geral”. E, para esta correlação, apresenta três hipóteses: (1) *hipótese da contaminação* – a (in)satisfação numa área tende a afetar as demais; (2) *hipótese da compensação* – a insatisfação numa área será compensada por outra; e (3) *hipótese da segmentação* – as pessoas separam suas áreas de tal forma que não afeta as demais. Das três hipóteses, Rain (in Spector, 2002), em suas pesquisas, aponta que a hipótese da contaminação é a única sustentada dos resultados obtidos.

O locus de controle ou crença das pessoas quanto ao controle de seu desempenho também vai interferir, segundo Spector (2002), na satisfação e motivação para desempenhar suas tarefas. Pessoas que acreditam serem capazes de controlar suas contingências tendem a

um nível maior de motivação e satisfação de trabalho, enquanto que aqueles que acreditam que o controle é externo e, portanto, não podem controlar suas contingências, revelam-se, segundo o autor, mais insatisfeitas e desmotivadas.

Não há que se confundir, no entanto, satisfação com trabalho motivação no trabalho. A satisfação pode ser administrada pela organização através de algumas políticas e estratégias de gestão, a exemplo da Qualidade de Vida no Trabalho. A satisfação é, portanto, condição para a motivação para o trabalho. Ninguém motiva ninguém, haja vista que é uma força interna, mais as empresas podem trabalhar com fatores motivacionais que tendem a influenciar os comportamentos esperados no ambiente de trabalho. (CODA, 1990).

1.5 Motivação no Trabalho

A motivação, segundo Spector (2002), é uma característica individual, mas pode se desenvolver a partir do incentivo e das condições ambientais. Algumas características de personalidade podem influenciar a motivação do trabalhador. É importante ressaltar que o bom desempenho, além de recompensas adequadas, tende a aumentar o nível de motivação dos empregados para contribuir com a empresa.

Para Allegretti e Tittoni (1997, p. 162), a motivação “é concebida como uma energia que mobiliza e direciona um comportamento, sendo observada através do comportamento e analisada através dos fatores que lhe servem o estímulo”.

No trabalho, a motivação está, segundo os autores, relacionada ao comportamento produtivo e, conseqüentemente, aos fatores ligados à própria organização, destacando-se o controle dos trabalhadores e a condução da gestão das pessoas. Refere-se a fatores econômicos, sociais e psicológicos.

A motivação vem sendo estudada por teóricos como: Maslow, Kurt Lewin, Herzberg, MacGregor, Vroom. Mas nenhuma teoria deu conta do tema em sua essência.

Hoje se fala numa abordagem holística e está associada, segundo Coda (1990), ao sentido e significado do trabalho. Nessa perspectiva, a motivação está diretamente relacionada a fatores individuais e extrínsecos ao trabalho.

Outra crítica às teorias da motivação existentes é evidenciada pela Psicopatologia do Trabalho, que diferencia motivação e desejo, quando algumas teorias relacionam os dois termos, dando-lhes sentido semelhante. Para Dejours e Abdouchely (1994), é a organização do trabalho quem, de fato, determina a relação entre os temas. Ela pode colocar a motivação

contra o desejo individual do trabalhador ou pode relacionar a motivação com desejo e realidade da tarefa.

Em resumo, Allegretti e Tittoni (1997, p. 167) evidenciam que:

ao enfatizar o indivíduo como depositário das potencialidades cognitivas e emocionais passíveis de serem motivadas, obscurecem-se as condições e as formas de organização do trabalho. Os estudos na área da subjetividade e trabalho orientam-se, justamente, no caminho que busca pensar as dualidades familiares à noção de motivação, tais como indivíduo-organização, interior-exterior, no sentido de focar as relações que os trabalhadores estabelecem entre si com a organização, bem como as experiências no cotidiano de trabalho.

Motivação é definida por Spector (2002, p.198) como um “estado interior que induz uma pessoa a assumir determinados tipos de comportamentos... tem a ver com a direção, intensidade e persistência de um comportamento ao longo do tempo”. A direção diz respeito à escolha de um determinado comportamento; à intensidade, ao esforço despendido para alcançar o resultado; e a persistência se refere ao engajamento em uma determinada conduta.

A motivação é um fator que pode estar relacionado ao desempenho profissional. Assim, toda empresa precisa de empregado que desempenhe suas tarefas com um nível tal de eficiência e eficácia, que garanta a produtividade e o alcance de seus objetivos. Para tanto, os trabalhadores precisam de competência (conhecimentos, habilidades e atitudes) e estar motivados para tal. O nível de competência vai depender, principalmente, das práticas organizacionais e das condições de trabalho, de forma que seu desempenho não sofra qualquer restrição.

Para melhorar o nível de motivação das pessoas no trabalho, elas precisam perceber que seu empenho e dedicação são reconhecidos na avaliação formal de desempenho e que seu resultado dará saída para promoção, encareiramento e outras formas de recompensa.

A motivação é, portanto, um fator que suscita preocupação às empresas no que se refere à forma de mensurar e melhorar o nível de motivação de seus empregados, investindo na estrutura, no clima, em programas de incentivos e recompensas.

Como se observa na literatura pesquisada a satisfação e motivação no trabalho repercutem no desempenho e na produtividade e, conseqüentemente, na performance organizacional. Por outro lado, a precarização da organizacional do trabalho que inclui as condutas abusivas de poder de alguns chefes, pode corroborar com as situações de assédio moral no trabalho, favorecendo manifestações de sofrimento do trabalhador vitimado.

2. ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO: Conceitos, Causas e Características.

...li uma cartilha de assédio moral... Comecei a me identificar. (Elias⁶, pós-graduado, 55 anos de idade, vinte e cinco anos de empresa).

...não podiam me demitir [gerente de RH e chefia imediata] porque eu estava grávida... O assédio começou a partir daí... pintaram e bordaram comigo. (Catarina⁷, 37 anos, técnica de nível médio, seis anos de empresa).

...fui vítima de assédio moral duas vezes ao longo de tempo de trabalho [30 anos]... já vivi perseguição no trabalho antes... Na primeira ocorrência... foi primeiro assédio sexual seguido de assédio moral, então, eu sei porquê..eu não servi, eu não atendi a necessidade dele e ele em retaliação começou o assédio moral. (Daniela, 48 anos, ensino médio, trinta anos de empresa).

As mudanças advindas da globalização têm provocado forte impacto sobre a conduta humana. O desamparo, em razão do desemprego ou das disputas entre as pessoas no ambiente de trabalho, geram tensões. E, embora esse contexto não seja justificativa, é, cada vez maior, o número de casos de assédio moral nas organizações.

Uma das principais características da globalização é, certamente, a produção em série, a valorização dos idênticos, a padronagem. Nega-se qualquer especificidade, qualquer singularidade nas pessoas, sob pena de ser eliminado e isolado dos grupos homogêneos. (CATTANI, 1996). Esse contexto tende a propiciar atos de assédio moral.

Essa forma de violência é um fenômeno que existe desde que há relações assimétricas de poder, principalmente nas relações familiares e trabalhistas. Na família, este tipo de violência permanece oculto em razão de seu contexto privado, evidente apenas quando um dos envolvidos resolve quebrar o silêncio e denunciar. Não se pretende dar ênfase às violências domésticas, mas descrever a repercussão na família quando um de seus membros

⁶ Nome fictício – Entrevista “E”. **Elias**. Significa: Javé é Deus.

⁷ Nome fictício – Entrevista “C”. **Catarina**. Significa: pura, nobre.

torna-se vítima de assédio moral. Nas organizações, a violência apresenta formas influenciadas diversas, que vão desde o contexto interno de cada empresa às questões sociais, econômicas e políticas que retratam o cenário do mundo atual.

Dentre as repercussões nas relações sociais, destacam-se os atos que caracterizam o assédio moral. Eles sempre ocorreram nas relações de trabalho, mas apenas na década de 80 foram nomeados como violência psíquica. São ainda escassos de estudos sobre o tema, principalmente, no Brasil, passando a ser abordado na mídia após os trabalhos de Marie France Hirigoyen, na França. Os demais estudos encontrados na literatura são, em sua maioria releituras, da autora. Este capítulo é baseado em suas pesquisas e em alguns outros autores encontrados que serão citados na medida que forem sendo apresentados na revisão da literatura.

O assédio moral é capaz de destruir o trabalhador vitimado e denegrir o ambiente de trabalho. O indivíduo assediado tende a adoecer e reduzir a produtividade. A empresa aumenta os índices de absenteísmo, rotatividade e demissão, além de ficar sujeita às lidis trabalhistas, que prejudicam sua imagem.

O assédio moral no trabalho agrega, segundo Hirigoyen (2002a, 2002b), dois outros fatos: o abuso de poder e a manipulação perversa. Parece, a princípio, algo inofensivo, e as vítimas costumam minimizar o constrangimento que sofrem. Contudo, os atos de violência psicológica tornam-se repetitivos e se multiplicam numa intensidade tal que torna a vítima acuada, incapaz de uma atitude para se defender e romper com o sofrimento. Invade-se o território psíquico do outro com a finalidade de destruí-lo. A dominação do assediador, entretanto, é sub-reptícia e sutil, pois não é suficiente obter a submissão da vítima, mas apropriar-se do seu próprio ser.

Essa forma de violência é, portanto, uma relação de medo mútuo. O agressor tem medo da onipotência que atribui à sua vítima e esta teme a violência praticada pelo agressor. É uma violência psíquica, verbal, hostil, que deprecia o outro. Subentendidos, humilhações, mentiras, ironias são alguns dos atos que caracterizam o assédio moral. São repetitivos e constantes e, embora aparentemente inofensivos e superficiais, se analisados de forma isolada; são capazes de destruir a vítima. Os atos violentos ocorrem na medida em que ela consegue suportar sem reagir. É uma violência assimétrica, pois o trabalhador vitimado não optou pela luta e o confronto nem tem condições de se defender.

Na perspectiva de Arendt (1999), acerca da banalização do mal, o mundo do trabalho pode transformar qualquer indivíduo em assediador, em agressor. Por esta razão, segundo Mendes (2003, p.01),

Não existe a vítima e o agressor como uma dicotomia, mas sim uma rede de relações sociais que pode produzir comportamentos perversos nas mais diferentes pessoas, sendo mais relevantes, nesse contexto, o sofrimento que decorre desses comportamentos.

Contudo, mesmo diante das situações mais propícias às condições de violência moral, algumas pessoas, ainda que seduzidas pelo poder, conseguem resistir em razão de valores mais sólidos.

A violência moral deve ser analisada, segundo Hirigoyen (2002b), sobre diversos vieses: (a) *psicológico*, considerando a personalidade da vítima e do agressor e suas histórias de vida; (b) *organizacional*, que analisa a prática de gestão e o que a empresa permite ou não no trato com as pessoas; e (c) a condução ética das relações profissionais.

2.1. Conceituando o Assédio Moral.

Assediar é definido no Dicionário Larousse (2001) como cercar, sitiar, importunar com insistência, alguém. Para Hirigoyen (2002b) trata-se de uma submissão sem trégua a ataques repetidos, ou seja, só tem sentido em razão da insistência.

O termo moral implica o bem e o mal, o que se faz ou se deixa de fazer, o que é e o que não é aceitável socialmente. Portanto, não se pode estudar este fenômeno sem considerar o aspecto ético e imoral, pois resta à vítima, segundo Hirigoyen (2002b), o sentimento de ter sido maltratada, desprezada, humilhada, rejeitada. Para Barreto (2003, p.109), o assédio moral no trabalho é uma violência sutil e a define como:

Uma exposição de trabalhadores de vexatórias, constrangedoras e humilhantes durante o exercício de sua função, de forma repetitiva, o que caracteriza uma atitude desumana, violenta e antiética nas relações de trabalho.

Para Mendes (2003, p.01),

o assédio moral faz parte de uma rede de armadilhas perversas consentida pelos modos de produção instituídos em diversos contextos de trabalho. Envolve atitudes e comportamentos visíveis e invisíveis praticados por gestores, colegas e empresa que levam à “destruição” do trabalhador ao provocar, gradativamente, intenso sofrimento, adoecimento e perda do emprego.

Outro conceito é proposto por Hirigoyen (2002b, p.17):

qualquer conduta abusiva (gesto, palavra, comportamento, atitude), que atente, com sua repetição ou sistematização, contra a dignidade ou

integridade psíquica ou física de uma pessoa, ameaçando seu emprego ou degradando o clima de trabalho.

O assédio moral inicia-se com a negação da existência do outro, ou seja, no momento em que se nega sua alteridade e adota-se um comportamento discriminatório, desrespeitoso e preconceituoso frente à diversidade. Há uma tendência, nos grupos, de nivelar seus integrantes numa mesma identidade. O diferente é, portanto, alvo do desprezo principalmente nas empresas que não fazem respeitar os direitos mínimos do indivíduo, desenvolvendo em seu interior o racismo, o preconceito, a discriminação. Dentre os tipos de discriminações, destacam-se: de idade, de tempo de serviço, de etnia, de formação acadêmica e até mesmo em razão da competência e comprometimento com o trabalho; o sexismo, a homofobia, além de propiciar um ambiente ideal à prática do assédio moral. Inclui também grupos de pessoas com deficiência física ou mental e outras doenças; com orientação homossexual; representantes sindicais ou de classes; portadores de HIV/AIDS; dentre outros. Segundo Hirigoyen (202b, p. 103),

Todo assédio é discriminatório, pois ele vem ratificar a recusa de uma diferença ou uma particularidade da pessoa. A discriminação é habitualmente dissimulada, tendo em vista o fato de ser proibida por lei e, por isso, muito freqüentemente se transforma em assédio moral.

Independente das razões que tornam um trabalhador vítima de violência, se não houver uma intervenção, a agressão tende a se prolongar indefinidamente. Os maus-tratos, contra os quais não é fácil lutar de forma isolada, tendem a se agravar. O assédio moral é, segundo Mendes (2003), uma patologia social que contamina o psíquico. Uma conduta violenta, utilizada, pontualmente, é comum nas relações interpessoais. Torna-se destrutiva, se há repetição e freqüência. O assédio moral é considerado perverso porque o agressor, geralmente, tem consciência do mal que comete. É capaz de destruir a vítima sem, ao menos, questionar seu gesto ou assumir a casualidade de seu comportamento sobre o sofrimento impingido.

No imaginário das pessoas, o poder é fascinante e seduz, além de tornar o sujeito poderoso e invejável em razão da força que o torna invencível. *Os fins justificam os meios.* Com essa máxima, toleram-se atos desagradáveis e moralmente censuráveis; é-se indulgente com mentiras e com manipulações de quem detém o poder. Alguns colegas tornam-se cúmplices através da indiferença e tolerância, da perada de princípios e de condutas éticas. Parece que se perdeu o limite moral e a capacidade de se indignar. O poder, que deveria orientar, conduzir e proteger, é utilizado para manipular e destruir.

O assédio moral se constitui de agressões sutis, sem vestígios tangíveis, interpretadas muitas vezes, como conflitos entre duas pessoas. Cada ato agressor, analisado isoladamente, parece algo insignificante e pouco digno de queixas. É predominantemente duradouro, pois a vítima leva um tempo razoável para reconhecer a violência e para encontrar estratégias de defesa. E enquanto permanece mobilizada, isso contribui para reforçar o comportamento tirânico que atinge de modo duradouro seu psiquismo.

Outra característica do assédio moral é seu aspecto sistêmico: o comportamento vil desencadeia na vítima uma reação defensiva que, por sua vez, gera novos atos agressivos. Esse processo evolui às fobias recíprocas: o agressor acentua sua conduta violenta sempre que a vítima reage por medo e a reação motivada pelo medo, justifica novas agressões.

Pode ser dividido em: (a) *assédio perverso*, cujo objetivo é a eliminação do outro ou a valorização do poder do agressor; (b) *assédio estratégico*, que força o empregado a se aposentar ou pedir demissão e evitar ônus com custas trabalhistas; e (c) *assédio institucional*, que caracteriza um modo de gestão de empresa. (HIRIGOYEN, 2002B).

A violência é agravada pela passividade e anuência de quem assiste às agressões, que colabora tacitamente para a destruição da vítima, permitindo que ela seja perseguida e marginalizada. Esse sofrimento, segundo Mendes (2003), é banalizado, ignorado, oculto. A omissão de quem testemunha é tão desumana e impiedosa quanto o assédio moral praticado. Seja por egoísmo, medo ou indiferença, se a violência não sofrer intervenção de terceiros, ela pode se intensificar e assumir proporções inimagináveis de danos. O silêncio do grupo que testemunha o assédio moral é passível de diversas interpretações, dentre elas: não aceitar conviver com a vítima, recusa em enxergar a violência, medo de se tornar vítima ou apatia diante do sofrimento alheio. Portanto, não se pode falar de um único agressor. Violenta quem pratica e também quem se omite.

Hirigoyen (2002b), além de conceituar assédio moral, também apresenta, em seus estudos, outros termos que se assemelham a esta forma de violência.

2.2. Assédio Moral e outras Terminologias

Como foi dito, os estudos sobre o tema são emergentes e existem algumas terminologias que caracterizam ou se assemelham ao assédio moral no trabalho. Hirigoyen (2002b) destaca: (1) *Mobbing* – conceito proposto pelo psicólogo alemão Heinz Leymann, na década de 80. Descreve as violências perversas, as manobras hostis que ocorrem no local de trabalho capazes de degenerar a vítima. O termo *mobbing* vem do inglês *to mob* e significa

maltratar, atacar, perseguir, sitiar; (2) *Bullying* – termo originado do inglês *to bully*, significa tratar com desumanidade, com grosseria. Define uma pessoa grosseira e tirânica, que ataca as pessoas mais frágeis; (3) *Harassment* – fenômeno estudado, desde 1976, pelo psiquiatra americano Carrol Brodosky. Consiste em ataques repetitivos e internacionais contra vítima, visando a miná-la e destruí-la. Registra também os efeitos nocivos à saúde do assediado; (4) *Whistleblowers* – em sentido literal, significa aquele que sofre represália do próprio sistema em razão de denuncia à opinião pública sobre malversações, atos de corrupção e violações legais. Trata-se de uma forma específica de assédio moral, cujo objetivo é silenciar quem não se enquadra às regras sujas; e (5) *Ijime* – trata-se de um fenômeno antigo no Japão. O termo significa assédio e descreve ofensas e humilhações infligidas às crianças na escola e ações similares no trabalho. Retrata as pressões de um grupo com a intenção de formar recém-contratados ou reprimir transgressores.

Ainda há outros termos como: violência psicológica, violência moral, assédio psicológico, violência invisível, psicoterror laboral, hostilização no trabalho. Todos retratam o mesmo tipo de violência praticada no ambiente organizacional.

Hirigoyen (2002a, p. 103) defende que “não se deve banalizar o assédio fazendo dele uma fatalidade de nossa sociedade. Ele não é consequência da crise econômica atual, é apenas um derivado de um laxismo organizacional”. Além do assédio moral, outras formas de violência perpassam as empresas. Todas, indistintamente, causam dano ao trabalhador. Portanto, é preciso clarificar essas diferenças para melhor definir o tema.

2.3 Nem Toda Violência é Moral

O assédio moral que vitima uma pessoa é um dentre tantos atos violentos. Outros fenômenos que ocorrem no ambiente de trabalho podem até provocar consequências semelhantes ao assédio moral, mas não há que se confundir com ele. Na tentativa de diagnosticar o assédio moral no trabalho, é preciso considerar as alegações errôneas para não haver descrédito dos fatos reais.

Dentre esses fenômenos, destacam-se:

- *Estresse* – é um estado biológico gerado por situações psicossociais inadequadas, conforme explica Leymann (*in* Hirigoyen, 2002b). Refere-se à sobrecarga e às condições inadequadas de trabalho. O assédio moral passa por uma fase de estresse, mas vai além dele. O estresse, em excesso, pode causar a *Síndrome de*

*Bournout*⁸. O trabalho em excesso leva a um esgotamento físico, mas, se associado às condições de violência moral, o indivíduo adoce com gravidade, diferente do estresse, cujo repouso é reparador.

- *Conflito profissional* – é uma relação simétrica, que permite igualdade de expressão entre as partes envolvidas. O conflito promove renovação, possibilita mudanças e novas formas de organização, mobiliza as pessoas, modifica as fontes de poder e controle, incentiva a criatividade e promove diferentes contextos profissionais. O assédio moral existe justamente em razão da ausência de conflito e a relação entre os envolvidos é desigual.
- *Gestão por injúria* – é definida por Hirigoyen (2002b, p. 28) como “comportamento despótico de certos administradores desesperados, que submetem os empregados a uma pressão terrível ou os tratam com violência, injuriando-os e insultando-os com total falta de respeito”. Difere do assédio moral, pois a conduta do agressor é explícita e atinge o grupo indistintamente. E, embora inaceitável, uma reação coletiva é possível e mais eficaz, pois as vítimas podem apoiar-se mutuamente e se fortalecem.
- *Agressões pontuais* – uma agressão pontual, isolada, em que pese toda a sua violência, pode até provocar danos graves, mas não se confunde com o aspecto repetitivo e sistemático do assédio moral.
- *Más condições de trabalho* – é tênue a diferença entre esses fenômenos. O que ajuda, de fato, na distinção é a intencionalidade. Desde que a condição inadequada seja comum a todos os trabalhadores, não caracteriza assédio moral.
- *Imposições profissionais* – ações legítimas, previstas no contrato de trabalho, visando à eficácia do negócio, não podem, de forma alguma, serem confundidas com assédio moral. Todavia, cláusulas que exijam do trabalhador metas inatingíveis ou ações que o mantenham em estado permanente de sujeição, de tal forma que torna a relação de trabalho ainda mais desigual, evidencia uma outra forma de violência no trabalho.

⁸ É definida por Maslach & Jackson (in Carlotto & Palazzo, 2006) como uma reação a uma tensão emocional crônica. É formado por três dimensões: exaustão emocional; despersonalização ou insensibilidade emocional, caracterizada por uma conduta desumanizada; baixo sentimento de realização profissional, com conseqüente incapacidade de interagir com as outras pessoas. Disponível em: <http://www.scielo.br>. Acesso em: 05 OUT 2006.

- *Relações interpessoais inadequadas* – a inabilidade racional por si só não caracteriza assédio moral. Mas é preciso que se reconheça o sofrimento imputado ao outro, mudando de atitude.

Assim, é preciso cuidado ao se afirmar que uma determinada situação é de fato uma violência psicológica. Outra atenção que se deve ter é com as falsas alegações de assédio moral, com a intenção de prejudicar um colega ou gestor ou ainda conquistar simpatias e chamar atenção.

O assédio moral é uma violência sub-reptícia, não assinalável, de efeito destrutivo. O ataque, analisado num contexto isolado, não é considerado grave, mas seu efeito cumulativo diante da frequência e da repetição se transforma em agressão e gera sofrimento. (HIRIGOYEN, 2002b).

Também não se pode dizer que estamos lidando com o novo fenômeno organizacional. O assédio moral é tão antigo quanto às relações assimétricas de poder e tem características próprias em cada cultura. E, independente das diferenças culturais, o assédio moral constitui um fenômeno social.

Dentro do contexto organizacional que favorece a violência moral, podem surgir agressores de diferentes níveis hierárquicos e eles estão relacionados aos tipos de assédio.

2.4. Tipos de Assédio Moral no Trabalho

Os tipos de assédio moral no trabalho identificados por Hirigoyen (2002b) são:

1. *Assédio Vertical Descendente* – é praticado pela chefia imediata ou um superior. Ocorre com frequência maior e é difícil distingui-lo das prerrogativas hierárquicas. O próprio conceito de subordinação remete a uma relação assimétrica que pode se tornar abusiva quando o gestor é afetado pelo poder e dele se aproveita, abusando e sentindo prazer em sujeitar o outro ao seu comando desmedido.
2. *Assédio Vertical Ascendente* – ocorre quando um ou vários subordinados agride moralmente o superior. É o tipo mais raro; acontece em situações atípicas que favorecem sua ocorrência, tais como: (a) quando os métodos e estilos gerenciais do gestor recém-chegado são reprovados pelo grupo; (b) quando o novo gestor encontra um grupo coeso e não demonstra qualquer esforço para se adaptar ou inserir-se nele; e (c) quando um colega é promovido sem que o grupo o legitime para o cargo.

3. *Assédio Horizontal* – ocorre entre os pares ou colegas do mesmo nível hierárquico. É comum quando dois empregados disputam um espaço no grupo ou em razão das dificuldades de relacionamento. O subordinado que sofre assédio moral de colegas dificilmente pede a ajuda aos seus gestores que, muitas vezes, permanecem inertes ao fato, seja por incompetência, indiferença, covardia ou medo de se indispor com o grupo e defender o indivíduo segregado.
4. *Assédio Misto* – acontece quando um assédio horizontal se transforma em assédio vertical descendente e reciprocamente.

Pode-se dizer que cada caso de violência psíquica é único, mas os procedimentos utilizados pelo agressor apresentam algumas semelhanças.

2.5. Estratégias de Assédio Moral no Trabalho

Hirigoyen (2002b) agrupa as estratégias de assédio em quatro macro categorias:

1. Deterioração Proposital das Condições de Trabalho

Uma das estratégias utilizadas é manter a comunicação deficiente. Assim, priva a pessoa de informações, rompe qualquer ligação entre elas e a única forma de comunicação que se estabelece é escrita e formal. Ao vitimado nada é dito ou explicado e a ausência de sentido o paralisa e o impede de se defender. O agressor usa um falso discurso, palavras vagas e imprecisas, subentendidos, calúnia, mentira, sarcasmo e não-ditos que comprometem o entendimento.

Outra conduta é manter a pessoa sem qualquer atividade, mesmo quando o restante do grupo está assoberbado de atividades. Segundo Hirigoyen (2002b), é uma estratégia comum em empresas públicas, porque induz a vítima a pedir demissão, uma vez que a estabilidade adquirida mediante concurso impede de demiti-la. Também ocorre em empresas privadas, principalmente, quando o trabalhador adquire estabilidade, a exemplo da doença ocupacional, gravidez etc. Manter uma pessoa sem qualquer atribuição ou responsabilidade provoca muito mais estresse do que sobrecarregá-la de tarefas.

Manifesta-se, segundo Mendes (2003), em vivências de desqualificação, inutilidade e desvalorização, dentre outras. É impor à vítima atividades inúteis, degradantes ou fixar metas e objetivos inatingíveis. É também uma estratégia que obriga a vítima trabalhar fora do horário preestabelecido, na tentativa de concluir uma missão impossível. Muitas vezes, aquele trabalho exigido com tanta urgência é escanteado ou até colocado no lixo.

É ainda uma manobra violenta induzir a vítima a cometer erros. Nessa situação, a própria vítima acaba acreditando que é incompetente por não conseguir executar suas atividades e contribuir para o negócio da empresa. A partir do fato ocorrido, o agressor tem subsídios para criticar, rebaixar e, dependendo da gravidade da falta cometida, até demitir a vítima.

Ainda são modos de assédio moral: retirar da vítima a autonomia; criticar seu trabalho de forma injusta ou de forma exagerada; privá-la das condições necessárias ao desenvolvimento de suas atividades; atribuir-lhe tarefas complexas, humilhantes, superiores às suas competências ou incompatíveis com sua saúde, dentre outros.

2. *Isolamento da Vítima*

Uma das estratégias utilizadas é isolar a vítima, impedindo-a de estabelecer alianças que possam fortalecê-la. Sozinha, é difícil reagir e defender-se; teme que estejam contra ela. Uma forma de isolar é excluir deliberadamente de reuniões, almoços, confraternizações e outras eventos. Essa estratégia de isolamento é utilizada tanto pelos pares quanto pelos gestores.

Sem sucesso, tenta formas de se comunicar, visando entender e justificar a agressão sofrida. Em alguns casos, a vítima é colocada separada dos demais; ignoram sua presença e impedem os demais colegas de falar com ela.

3. *Atentado Contra a Dignidade*

É colocar a vítima sobre forte nível de estresse, em permanente estado de vigília, numa rigidez de controle tal que ela não sabe mais como agir, acuada. As palavras dirigidas são carregadas de críticas, observações desabonadoras e de censuras. Inclui ainda: silêncios, subentendidos, críticas malévolas, ameaças sutis, além de atos que desqualificam a vítima. Desqualificar, segundo Hirigoyen (2002b), é negar da vítima suas qualidades e sua importância no grupo, minando sua auto-estima e autoconfiança. Revelam-se em atos como: não cumprimentar, negar a presença ou aproveitar a ausência para emitir um comunicado escrito, além de críticas indiretas, brincadeiras, zombarias, ironias e linguagem dissimulada. São ações indiretas, subjetivas e difíceis de descrever.

Também se revela como modo de assédio moral usar pontos frágeis da vítima, fazendo-a duvidar de seu potencial e competência e crer que o tirano tem motivos que justificam a violência sofrida. É comum espalhar boatos e rumores sobre a pessoa vitimada ou sobre sua condição de saúde, rotulá-la de problemática ou de doente, zombar de deficiências físicas, crenças religiosas ou convicções políticas ou qualquer outra coisa que a diferencie da maioria, bem como criticar sua vida privada.

4. *Violência Verbal, física ou sexual*

São condutas extremas como: ameaçar de violência física, gritar e agredir moralmente perante terceiros, empurrões, assédios que invadem a vida privada, fora da jornada de trabalho, mediante telefonemas noturnos ou em finais de semana, por exemplo. Segundo Hirigoyen (2002b) esses atos de violência ocorrem quando o assédio se tornou explícito e é do conhecimento da maioria dos colegas. São condutas mais difíceis de ocorrer e, segundo Mendes (2003), podem ser punidas legalmente, em razão de leis específicas que protegem o trabalhador contra essas condutas violentas. Também é comum uma pessoa se tornar vítima de assédio moral em razão de uma tentativa de abuso sexual frustrado. As mulheres, nesse caso, são as maiores vítimas.

Assim, faz-se necessário, portanto, entender o contexto das organizações de trabalho que tendem a favorecer situações de assédio moral.

2.6 Ambiência Organizacional que Favorece o Assédio

O contexto competitivo, a reestruturação produtiva, as mudanças e a extinção de postos de trabalho, a ameaça de desemprego, a existência por um perfil profissional atualizado que super dimensiona as atividades exercidas, dentre outras; são alguns dos fatores que reorganizam a empresa de forma tal que podem acirrar a competitividade e as diversas formas de violência entre as pessoas. Segundo Mendes (2003, p.2),

esse contexto envolve a organização, condições e relações sociais de trabalho, que de certa forma, imprime o modo de gestão que pode ser produtor de sofrimento e permitir ou não o seu enfrentamento.

Faz crer que o trabalhador deve estar disposto a sujeitar-se a tudo que lhe é imposto para manter-se no emprego. Hirigoyen (2002a, p. 93) analisa que

a ameaça de perder o emprego permite erigir a arrogância e o cinismo como métodos de gerenciamento(...) Os indivíduos que temem o confronto não usam procedimentos diretos para obter o poder. Eles manipulam o outro de maneira sub-reptícia ou sádica a fim de obter sua submissão. Realçam sua própria imagem desqualificando a do outro.

Algumas empresas, nesse contexto, estimulam o abuso de poder e até criam os gestores tiranos, simplesmente, porque acreditam que, explorando sempre mais os subordinados, aumentam a produtividade. Visam ao lucro em detrimento das condições humanas e geram conflito, estresse desmedido e promovem expressões de perversidade e de sofrimento. Para atingir seus objetivos, essas empresas acabam por estimular a

competitividade desleal. Não raro se constata que pessoas menos produtivas, independente da razão, mesmo que de caráter pontual ou intermitente, são vitimadas. Os pares acabam por se tomarem complacentes com o abuso de poder. Há empresas que parecem encorajar comportamentos desrespeitosos e discriminatórios. Tornam-se palco de perseguição, manipulação e outras formas de violência. Nelas, a permissividade é tanta que indivíduos sedentos de poder transitam impunes e chegam a ser valorizados.

Outro enfoque apontado por Hirigoyen (2002b), é a posição assumida pela área de recursos humanos. Embora deva cuidar das pessoas, em geral, ela se omite, deixa a vítima entregue a própria sorte, para não assumir uma posição frente ao caso. Em outras empresas, essa área assume o papel de polícia, promovendo acareação entre as partes, onde a vítima obviamente é a mais frágil e prejudicada. Outras ainda praticam assédio moral.

Não se pode, no entanto, condenar apenas as empresas, mas é preciso que elas promovam ações que possam reduzir e até eliminar o assédio moral no trabalho, intervindo diretamente na cultura organizacional.

A seguir, são apontados os estudos realizados por Hirigoyen (2002a, 2002b) acerca das diferenças entre as empresas públicas e privadas. O Brasil ainda é muito carente dessas pesquisas.

2.7 Distinções da Violência Moral entre os Setores Público e Privado

A maior diferença entre as duas esferas está na duração do assédio moral, pois no setor público é mais sutil e tende a durar por anos, em razão da estabilidade de emprego, enquanto que no privado é mais evidente e raramente chega a um ano. A vítima é demitida ou é pressionada a pedir demissão.

Hirigoyen (2002b) apresenta estudos que apontam uma realidade que é própria das empresas e órgãos públicos e que possivelmente se repete no Brasil. A cada novo concurso, o ingresso é maior de empregados jovens, diplomados, com uma bagagem cultural diferenciada em razão do investimento para se preparar para seleções públicas. Eles assumem a maioria das tarefas e desafios em cada setor e o empregado mais idoso e que muito tem contribuído para a empresa com sua experiência, nada mais tem para fazer. Essa pessoa é geralmente isolada e permanece no trabalho sem qualquer atividade. Embora seja a memória personificada da história da empresa, é desvalorizada. Junto com o trabalho, o idoso perde sua dignidade, sua identidade.

Também ocorre assédio moral nas empresas públicas quando um empregado reprova e até denuncia atos irregulares e de corrupção praticados pelos colegas superiores hierárquicos. Como não pode ser demitido, acaba se tornando vítima de violência. Pouco se tem feito na esfera pública para prevenir e/ou coibir o assédio moral. O tema sequer é tratado no ambiente de trabalho e o número de pesquisas internas para avaliar o percentual de ocorrências é desconhecido. Parece que a única coisa que é feita para proteger a vítima é 'beneficiá-la' com a transferência de setor, caso ela consiga, de fato, provar seu sofrimento. Não há, efetivamente, uma punição ou mesmo acompanhamento dos agressores. E, nessa dinâmica da impunidade, a reprodução da violência parece inevitável.

Não significa dizer, no entanto, que existam mais assediadores neste setor, mas que o aspecto político e a estabilidade de emprego propiciam a prática nociva por mais tempo e, conseqüentemente, com maiores danos à vítima.

Nas empresas privadas, por outro lado, o assédio moral é deliberado e a intenção é obrigar o trabalhador a pedir demissão e evitar o ônus rescisório. Segundo estudos de Hirigoyen (2002b), é nas pequenas e médias empresas que ocorrem o assédio moral mais ostensivo, com requinte de crueldade, sem a intervenção de nenhum órgão fiscalizador. Na empresa familiar o assédio moral praticado por um de seus membros não costuma receber dos órgãos fiscalizadores e da Justiça do Trabalho o devido crédito. É tratado como nas demais formas de violência domésticas: como segredos de família.

O que fica evidente nos dois setores é que o assédio moral não está relacionado à produtividade, mas às relações que justificam o controle que o indivíduo exerce sobre o outro ou desejo de eliminá-lo, destruí-lo. O abuso de poder é ainda mais significativo no serviço público devido à distribuição política de cargos de confiança e de chefia. Não se promove por competência, mas por amizade, trocas de favores, conchavos e interesses políticos, basicamente.

É possível delimitar um perfil do assediador? Os estudos de Hirigoyen(2002a, 2002b) apontam algumas características e condutas comuns a maioria dos agressores. As pessoas que foram entrevistadas nesta pesquisa também descrevem alguns aspectos que são comuns ao perfil traçado pela autora, que podem ajudar na caracterização do agressor. Esse contraponto será apresentado na análise e discussão dos dados coletados.

2.8 Perfil do Agressor

Assédio moral é uma conduta que traz em si uma obsessão, ou seja, uma idéia fixa que acompanha a pessoa. Nesse caso, tanto a vítima quanto o agressor carregam consigo a imagem da outra parte.

O processo perverso nas empresas é grave em razão da possibilidade de manipular o outro com o objetivo único do exercício de poder e das vantagens que se pode obter com o jogo violento, justificado pela eliminação daqueles que podem ameaçar e se tornar um obstáculo. Hirigoyen (2002b) aponta alguns traços de personalidade que caracterizam o perfil do agressor e estes serão apresentados a seguir.

O agressor procura o sucesso imediato e sem grandes esforços, mesmo que para isso seja necessário perseguir e prejudicar quem ameaça essa conquista. Para justificar seus atos, enfatiza a necessidade de resistir à concorrência, à crise econômica, às mudanças de mercado. A causalidade dos atos é sempre do outro e não se responsabiliza pelos danos que provoca.

No ato do agressor podem existir tanto a intencionalidade, a vontade consciente de praticar o mal, como também agressões inconscientes, onde não há vontade, mas uma compulsão para ferir e agredir o outro. Mesmo sem intencionalidade, é necessário assumir sua casualidade no sofrimento imposto. Os atos são ainda mais graves quando a vítima é, psicologicamente, mais frágil e tende a depressão, pois não consegue reagir e se defender.

Os agressores projetam sua violência naquela pessoa que, em sua ótica, possa desmascarar ou revelar suas fraquezas. Podem demonstrar ainda prazer em destruir e minar a identidade da vítima e justificam seu comportamento pela incompetência que atribui à vítima. Geralmente não admitem seu erro e jamais pedem desculpas e, frente à ameaça de serem descobertos e condenados, reconhecem erros estratégicos que não possam comprometer seu poder. Quando desmascarados, assumem o papel de vítima e alegam complô e perseguição.

É comum uma pessoa apresentar traços como: egocentrismo, desejo de ser admirado, dificuldades para aceitar críticas, sentir um ódio passageiro, manipular outra pessoa para obter vantagens, dentre outros. Contudo, o que diferencia a maioria das pessoas de um indivíduo perverso é a ocasionalidade e as condições que motivaram esses comportamentos. O perverso utiliza essas estratégias de forma fria e sem qualquer culpa, com a intenção de destruir o outro e satisfazer suas pulsões destrutivas.

Hirigoyen (2002a, 2002b) utiliza o termo perversão narcísica para descrever o sujeito que pratica o assédio moral. A perversão, segundo a autora, refere-se ao substantivo perversidade que retrata o comportamento que apresenta uma crueldade específica. A autora

adota o termo perverso narcisista proposto pelo psicanalista Alberto Eiguer (*in* Hirigoyen, 2002b, p. 141), para definir o agressor:

os perversos narcisistas são os indivíduos que, sob influência de seu grandioso eu, tentam criar um laço com um segundo indivíduo, dirigindo seu ataque particularmente à integridade narcisista do outro, a fim de desarmá-lo. Atacam igualmente seu amor-próprio, sua confiança em si, sua autoestima e a crença em si próprio. Ao mesmo tempo, buscam, de certo modo, fazer crer que o elo de dependência do outro para com eles é insubstituível e que é o outro que o solicita.

Os perversos narcisistas tendem a provocar dor e sofrimento em sua vítima; fazem o mal, pois não sabem agir diferente. Sentem-se valorizados à custa da diminuição do outro a personalidade narcísica apresenta as seguintes características: auto-percepção grandiosa e especial; acredita ter poder e sucesso sem limites; necessidade extrema de ser admirado e ser aprovado; crer que tudo lhe é devido; explora o outro; não demonstra empatia; inveja as pessoas; é arrogante; não demonstra afeto nem compreende as emoções mais complexas do outro. Para essa personalidade, a vítima não existe enquanto sujeito, mas figura como um espelho onde o narcisista procura seu próprio reflexo. Revela ainda a dificuldade em estabelecer um relacionamento verdadeiro, pois sua intenção é retirar do outro aquilo que ele deseja para si. Sente prazer em humilhar e provocar sofrimento, negando ao outro sua alteridade. Parece não possuir vida própria e para preencher esse vazio apropria-se do outro, retirando-lhe a energia. Apresenta um comportamento moralizador, apontando cada falha do outro enquanto nega seus próprios erros. Segundo Hirigoyen (2002b, p.144),

os perversos narcísicos são invadidos por um “outro” sem o qual não podem passar. Este outro não é se quer um duplo, que teria uma existência, é apenas um reflexo deles mesmos. Daí a sensação que tem as vítimas de serem negadas em sua individualidade.

Para o assediador, não é suficiente sugar o assediado; é preciso destruir sua autoestima e autoconfiança para aumentar o próprio valor. Ele não suporta a felicidade, o prazer pela vida, nem o sucesso alheio e, por inveja, retira o que a vítima tem de melhor. Por isso, em geral, não se responsabiliza pelo dano que provoca, nem questiona sua conduta. Projeta seus erros no outro, culpando-o e assumindo o papel de vítima.

Em geral, o agressor moral demonstra habilidade para manipular, usa um charme especial e uma racionalidade fria que encanta e abre espaço na sociedade que, muitas vezes, encobre seus delitos.

É possível que alguns trabalhadores que praticam e estimulam o assédio moral no trabalho, não sintam, de fato, prazer com o sofrimento infligido a outrem. Porém, por medo ou covardia, omitem-se ou ainda reproduzem atos perversos. Podem até mesmo sofrer em silêncio ao cometer atos que reprovam. Revelam, segundo Dejours (1996), um cinismo viril como mecanismo de defesa. Agem dessa forma com receio de serem expulsos do grupo ou serem percebidos pelos demais como covardes. Assim, contribuem diretamente para o sofrimento que é imposto à vítima.

Embora o agressor revele certa segurança e controle, tenta disfarçar suas fraquezas e medos. Por mais que tente transmitir imagem de sucesso e poder, percebe-se não correspondendo ao que se espera dele. Sente necessidade de brilhar, de ser reconhecido e valorizado. Parece ter uma excelente auto-imagem, mas está permanentemente na defensiva. Acredita que está constantemente sendo criticado, julgado e tendem a agredir temendo ser agredido. Necessidade de controlar, de decidir, de dominar são algumas das características de indivíduos agressores.

Para preservar a própria imagem, o agressor evita o conflito aberto, o confronto. Age de forma a impedir a vítima de pensar ou reagir. Tende a projetar nela sua insegurança e frustração. Escolhe a vítima entre as pessoas sobre quem possa manter o controle, a manipulação e a assimetria. A vítima é, geralmente, um subordinado que não tem outra escolha a não ser aceitar sem reagir, fragilizando-se.

O assediador escolhe sua vítima entre os seguintes perfis: pessoas rotuladas como diferentes; pessoas muito competentes; aquelas que resistem à padronização; que fizeram alianças erradas ou não fazem parte de determinados grupos; pessoas pouco produtivas ou que a produtividade tenha caído por alguma razão, trabalhadores temporariamente fragilizados, pessoas muito escrupulosas, pessoas excessivamente sensíveis; e trabalhadores com estabilidade e protegidos por lei, destacando: pessoas que sofreram acidente de trabalho ou foram acometidos por doença ocupacional, mulheres grávidas, profissionais acima de 50 anos de idade ou em condições legais de se aposentar.

Quando não conseguem esconder a violência, os papéis entre eles se invertem e o agressor assume o lado frágil e vitimizado da relação. Esta inversão ganha credibilidade em razão dos atos de defesa da vítima, que pode também se revelar perversos, ficando evidente seu comportamento repreensível frente ao agressor e aos demais. Torna-se, talvez, o “bode expiatório” do processo, dando ao perverso uma aparente legitimidade às acusações que faz. Numa manobra violenta, o agressor desestabiliza sua vítima e a induz ao erro, fazendo-a duvidar de si mesma e a questionar sua posição de agredida.

Há pessoas que revelam uma forte dependência do outro e que, por não terem luz própria e se destacarem, obedecem cegamente à chefia sem questionar ou criticar as ordens recebidas. Tendem a reproduzir inclusive os atos de violência praticados contra o colega, na firme certeza de serem reconhecidos e valorizados pelo superior. São pessoas que geralmente escolhem e seguem um determinado líder de forma passiva sem qualquer senso crítico. Revelam-se insensíveis, pois necessitam do poder incondicionalmente. São incapazes de manter relações duradouras e mostram uma arrogância que afasta as pessoas. Geralmente são práticos, racionais, operacionais e bastante valorizados nas empresas que buscam o lucro a qualquer custo.

2.9. Perfil da Vítima

Quanto ao perfil da vítima, segundo Hirigoyen (2002a, 2002b), há uma tendência ao perfeccionismo, geralmente é auto-referente, com senso crítico voltado para si mesma e propensa a assumir a causalidade de atos que nem sempre são seus. Por não confiar em si e em seu potencial, muitas vezes esforça-se para mostrar uma imagem melhor de si e acaba por ficar paralisada frente a sua própria raiva, que a impede de reagir.

Em geral, gosta muito do que faz e se expõe em demasia ao demonstrar prazer no trabalho. Sua força vital, sua capacidade de resistir e depois ceder são alguns dos motivos que podem torná-la presa do agressor.

Por credulidade e ingenuidade, tende a não imaginar que uma pessoa seja capaz de destruir outra com tamanha frieza. Busca em vão explicações lógicas para os atos do perverso. Em vão tenta se adaptar à situação e tenta aceitar a manipulação. Pode até alimentar ainda mais o poder e o desprezo do agressor em razão de sua conduta transparente.

Não há, na conduta da vítima, o fato delimitador que justifique desencadear o assédio moral. A vítima não deixou de ser competente. Simplesmente não fez alianças sociopolíticas corretas ou provavelmente é diferente e sua diversidade incomoda o agressor. Ainda se justifica o papel de vítima em razão de sua qualificação profissional, podendo torna-se uma ameaça ao assediador. Nesta ótica, pode-se dizer que existe uma perversão do trabalho, pois se perde de vista a sua finalidade em razão da luta pelo poder subjetivo, imediato, que garante uma vitória aparente.

Como se observa, não se pode afirmar que exista para a vítima e também para o agressor, um perfil definido. Nota-se que, dependendo da personalidade, do ambiente e das

situações, cada pessoa reage e lida de maneira singular, utilizando estratégias de enfrentamento e defesa diferentemente.

2.10. Perfil da Empresa que Favorece Situações de Assédio Moral

Muito embora as empresas valorizem a autonomia, a criatividade a iniciativa, exigem submissão, impõem regras e controles rígidos, gerando nos trabalhadores o sentimento de culpa por inadequação e acabam se tornando responsáveis por toda sorte de violência que venha a ocorrer no ambiente de trabalho. Essa incoerência contribui para padronizar e enquadrar o trabalhador de maneira dissimulada.

Outra contradição das empresas é que, ao mesmo tempo em que se exige o cumprimento de metas, muitas vezes, inatingíveis, retiram do trabalhador as condições e os mecanismos necessários para sua execução.

Algumas empresas praticam uma gestão de pessoas nos moldes taylorista e fordista. Cultivam o terrorismo, não gerenciam ou otimizam os talentos e o conhecimento existente. O discurso dessas empresas, preso em placas expostas nos hall's de entrada, fala de valores, ética, respeito, incentivo ao aprendizado e à criatividade. Antagônica, no entanto, é sua prática que gera medo e silencia os trabalhadores em todos os níveis.

Essas organizações do trabalho não permitem revelar o medo arraigado e tendem a gerar um sentimento indistinto de desconfiança. As pessoas sequer confiam ou trocam seus anseios, inseguranças, sofrimentos entre seus pares. Todos são fortes, porque não podem expor suas fraquezas, que podem ser usadas contra eles. É o medo que projeta, no outro, sentimentos agressivos em razão de se perceber numa posição instável e insegura. Também possibilita conduta covarde, quando se reproduz os atos do agressor, na tentativa de não se tornar a próxima vítima.

Esse tipo de organização banaliza as relações trabalhistas e o procedimento de desvalorização das pessoas é evidenciado pelo adoecer dos trabalhadores, da alta rotatividade e das transgressões como forma de reagir e denunciar os maus tratos. Nela, é comum, além de assédio moral, práticas como: corrupção, lavagem de dinheiro, desrespeito às leis e outras condutas que denotem desleixo moral.

O assédio moral, nesse contexto, está diretamente ligado à condição humana. Existem contextos profissionais que favorecem atos de violência moral, como assevera Hirigoyen (2002b, p.187):

não são apenas os meios nos quais prevalecem um intenso nível de estresse e má organização, mas sobretudo as práticas de gestão pouco claras, ou mesmo francamente perversas, que se constituem em uma autorização implícita às atitudes perversas individuais.

Respalhado na busca incessante por produtividade e lucro, alguns gestores tendem a extrapolar os limites admitidos nas leis que dão suporte à relação trabalhista. Embora presente, desde sempre, nas empresas, o abuso de poder assume uma nova roupagem. Estimula-se a autonomia e a iniciativa dos empregados, mas continua se exigindo submissão e obediência.

Também não se pode afirmar que exista um único agressor. Pode haver até quem inicie e desencadeie mediante uma conduta tirânica, um processo de violência. Todavia, também é agressor quem reproduz, seja por omissão ou por medo de também se tornar vítima, ou ainda na tentativa de garantir o emprego. Agressora também é a empresa que favorece e até incentiva uma competitividade exacerbada, podendo desembocar em situações de assédio moral. As causas do assédio moral no trabalho são várias, mas nada justifica uma violência capaz de deixar tamanhas seqüelas.

2.11 Causas do Assedio Moral no Trabalho

A globalização, que privilegia o individualismo, o consumo, a concorrência, acabou por promover mudanças de valores. Estamos vivendo numa sociedade narcisista, onde sucesso é sinônimo de riqueza e poder. Nela se privilegia a imagem, a estética, o espetáculo e o que conta, de fato, é a aparência, a “embalagem”. (CATANI, 1996).

A rivalidade passou a ser uma estratégia utilizada no ambiente organizacional para livrar-se de um colaborador que se tornou um incômodo para a equipe de trabalho ou para a própria empresa. O objetivo principal é fazer com que a vítima peça demissão por não suportar a pressão e o estresse, o que reduz sobremaneira custos rescisórios. Comum é incentivar conflitos e discórdias entre jovens e velhos trabalhadores. Nesse ambiente, valorizam-se equipes com novos integrantes em detrimento dos antigos, velhos ou ainda rotulados de obsoletos, ultrapassados.

Em toda empresa, as regras explícitas andam lado a lado das implícitas e não podem desprezar essas últimas. Trata-se de um consenso, algo como regra oculta que deve ser respeitada ou, do contrário, se é banido do grupo.

Algumas situações das empresas favorecem um sistema violento, mas não justificam os atos de assédio moral. Não são as reestruturações ou as condições inadequadas que favorecem condutas de violência, mas pessoas com sede de poder que aproveitam o ambiente precário para destruir psicologicamente as pessoas e subir na empresa.

Com o avanço tecnológico, inclusive para garantir maior controle da força de trabalho, cada trabalhador é obrigado a se enquadrar ao sistema. O que importa, na essência, é o cumprimento das normas e o alcance dos objetivos pré-estabelecidos.

Assim como existem pessoas perversas, também existem empresas. Trata-se de uma organização que favorece condutas e comportamentos desleais, cruéis e estimula a rivalidade. Também não se preocupa em proteger seus trabalhadores, permite a manipulação e a mentira para obter mais lucro e rendimento e, em razão da permissividade e indiferença da alta gestão, favorece o assédio moral no trabalho.

Também pode ocasionar o assédio moral quando não há mais o que retirar de um empregado ou quando ele passa por problemas pontuais e torna-se um incômodo. Não faltam alegações para livrar-se dele: reestruturação do serviço, razões econômicas, induzi-lo ao erro e alegar tal falha na demissão, ou ainda agredi-lo psicologicamente e induzi-lo a pedir demissão, o que se torna mais vantajoso para a empresa em razão das custas rescisórias.

Enfim, qualquer que sejam as causas que motivem a violência moral no trabalho, as mais significativas delas são os atos abusivos de poder. Ele é necessário à existência de qualquer organização, critica-se, no entanto, os desmandos de alguns gestores.

O assédio moral difere do abuso de poder. No abuso, o poder é obtido mediante a força; é direito e o objetivo é dominar.

2.12. Poder nas Organizações

O gerente de RH disse que eu ia me arrepender se eu ficasse dentro da empresa... 'quanto tempo você vai passar ainda aqui? O que é que falta pra você se aposentar? O que é falta pra acabar essa licença... não queremos você aqui'... durante esse período sempre fui tratado assim, com hostilidade, com descaso, com muita humilhação. (Bartolomeu⁹, 45 anos, técnico de nível médio, 9 anos de empresa).

⁹ Nome fictício – Entrevista “B”. **Bartolomeu**. Significado: filho de Tolmai (aquele que suspende as águas)

... seria mais fácil eles[gerente de RH chefia imediata] me demitirem né? Mesmo grávida podiam ter me demitido e responder depois, mas não. Eles arranjaram a pior forma possível pra me assustar... me afastar, né? Da empresa...afastando das minhas atividades, afastando de todas as pessoas que eu tinha contato... do espaço físico também, né? Que isso é que é pior ainda... você saber que é funcionária na empresa e não poder ter acesso a essa empresa, (Catarina, 37 anos, técnica de nível médio, 06 anos de empresa).

No mundo globalizado, as organizações são estruturadas em campos de influências e interesses complexos, divergentes e em transformação contínua, como foi descrito no primeiro capítulo deste estudo.

Para sobreviver, as organizações precisam conciliar metas muitas vezes conflitantes. Também necessitam encontrar meios que transformem as demandas individuais em ações coerentes e adaptativas que garantam a produtividade.

O poder é um fenômeno complexo de interesse de disciplinas como a Sociologia, a Psicologia, a Antropologia, a Ciência Política etc. O poder essencial às organizações. É ferramenta para melhorar os processos, ajuda os trabalhadores a entender seu papel na organização, a melhorar continuamente seu desempenho e, com isso, serem reconhecidos e valorizados – o que se torna fonte de prazer no trabalho.

O poder é construído no cotidiano, a partir da relação entre saber e poder; da disciplina organizacional, que legitima os espaços, os símbolos, a censura, os hábitos, ritos, sanções, conduta e modelos que são norteadores da cultura organizacional; informa, avalia, orienta a hierarquia, os mecanismos decisórios e a própria liderança. Todos esses fatores são fortalecidos mediante o uso do poder e formam a identidade organizacional.

Robbins (2005) assevera que o poder implica um potencial ou capacidade que não precisa ser utilizado para ser eficaz, dependendo do grau de dependência. Ele não precisa ser exercido para existir. Contudo, quanto maior o nível de dependência de um subordinado, maior o poder que se exerce sobre ele.

O termo poder suscita vários significados. Paz, Martins e Neiva (2004) descrevem alguns como: a força de um desejo, segurança, disputa, política. Com tantas características distintas, fica difícil investigar e discorrer sobre o tema. O poder tanto tem conotação positiva com negativa. Esta aparece numa perspectiva comportamental, descrevendo a imposição de vontade de um (uns) sobre outro(s), onde se estimula um estado de tensão e de luta contínuos.

Os citados autores enfocam ainda, como caráter negativo do poder, aspectos como a dominação de classe, a apropriação das forças produtivas ou ainda da manutenção ou reprodução das relações desiguais de exploração do trabalho pelo capital. Neste sentido, o poder é sinônimo de coerção, repressão, manipulação, dominação, utilizando-se, muitas vezes, um discurso que legitima práticas cruéis, disfarçadas e sutis, a exemplo de situações de assédio moral no trabalho.

Numa relação de dominação, é comum o grupo dominado renunciar à sua autonomia e aceitar as imposições, legitimando assim o poder do dominante, que se fortalece e garante a desigualdade da relação. Há jogos de poder entre grupos que têm por objetivo a manutenção das relações de dominação, submissão e dependência. Neste caso, o poder é usado para intimidar e coagir, revelando seu caráter destruturante e perverso. O assédio moral se caracteriza por uma relação de dominação onde o dominante retira da vítima qualquer capacidade de reagir, submetendo-se ao jugo deste poder violento (PAGÉS, 2005).

Os estudos de Paz, Martins e Neiva (2004) também apontam para a não assunção do poder formal pelos gestores. Sugerem que a crise de liderança comum nas organizações pode ser resultado da inabilidade política de quem está no poder. Defendem ainda que o sucesso de uma organização é fortemente influenciado pelo modo como seus dirigentes exercem o poder. Existe a possibilidade de estabelecer relações saudáveis, quando esse poder é percebido pelos liderados como justo e ético.

Maquiavel (*in* Paz, Martins e Neiva, 2004), precursor dos primeiros estudos acerca do poder, relacionava-o ao poder do Estado. Defendia que a política era atividade autônoma e de exercício do poder, que possuía uma ética própria que legitima a máxima: *os fins justificam os meios*.

Foucault (1979) analisa as estratégias para exercer e manter o poder, a partir dos movimentos dos indivíduos envolvidos na rede de influência. Para o autor, o poder é um fenômeno que envolve uma rede de encadeamento. Não é algo que se tem, mas que se exerce.

Para o autor, o poder tem também um caráter positivo, pois se fosse somente repressivo, possivelmente não haveria obediência. Em sua ótica, o poder se mantém e é aceito pelo fato de não exercer apenas a força do não, mas permeia relações, produz coisas, induz ao prazer, possibilita o fazer, produz discursos etc. Trata-se de uma rede produtiva que atravessa o social muito mais fortemente do que se for exercido com a função de reprimir. O poder não é dado nem trocado, é exercido.

Parece que uma idéia comum a qualquer menção ao poder é que um sujeito afeta de modo contrário aos interesses ou exerce poder sobre outro sujeito. Paz, Martins e Neiva (2004, p. 384) asseguram que:

o poder constrói uma prática discursiva, uma verdade que legitima práticas sociais. Necessariamente, uma relação de poder não aprisiona, há sempre uma possibilidade de resistência. É sempre possível modificar sua dominação em condições determinadas e segundo uma estratégia precisa.

E é essa possibilidade de resistir e romper com o abuso de poder, a exemplo da violência no trabalho, que é possível se falar em saúde mental, ou seja, quando o sujeito vitimado encontra alternativas de romper o silêncio e denunciar o sofrimento advindo do assédio moral.

A partir dos estudos de Mintzberg (1983), Paz, Martins e Neiva (2004) resumem cinco categorias de base de poder: (1) *controle de recursos* – são os insumos básicos (dinheiro, pessoal, tecnologia etc.) que garantem o controle da organização; (2) *competência técnica* – são os especialistas que podem deter poder, em geral informal, a partir do domínio de um determinado conhecimento; (3) *controle de conhecimentos importantes* – o controle das informações garante o poder, e o fluxo dessas informações é controlado por aquele que exerce o poder formal; (4) *prerrogativas legais* – são os direitos (e também deveres) legais da organização e dentro dela se refere ao poder formal; e (5) *acesso ao poder* – indivíduo ou grupos que detém o poder na organização, através da habilidade política. Inclui o poder formal e o informal.

Ainda baseados nas pesquisas de Mintzberg (in Paz, Martins e Neiva, 2004), são apresentados seis tipos de poder organizacional: (1) *autocracia* – poder concentrado em um único influenciador, no mais alto nível de gestão; (2) *instrumento* – quando a organização se torna instrumento para o alcance dos objetivos de quem detém o poder; (3) *missionária* – o poder maior está na ideologia ou missão mantida pela cultura organizacional; (4) *meritocracia* – o poder é dos especialistas que dominam o conhecimento técnico; (5) *sistema autônomo* – o poder está com os membros da organização, em geral seus administradores, exercício através do controle e regras burocráticas; e (6) *arena política* – ocorre quando se instala uma crise na organização. Os influenciadores passam a perseguir seus interesses individuais.

O poder também pode ser analisado pela ótica da influência interpessoal que determinados sujeitos exercem sobre outros. Trata-se de compreender o fenômeno do poder como habilidade dos indivíduos para construir significados, tendo como parâmetro os estilos de caráter. Paz, Martins e Neiva (2004) apontam os seguintes estilos adotados por

indivíduos que podem exercer poder sobre outrem. São eles: (1) *narcisista* – preocupação quase que exclusiva com seu bem-estar, dificuldade em lidar com o coletivo e tem na organização a platéia que o admira; (2) *obsessivo* – forte necessidade de ordem, controle e parcimônia, valoriza excessivamente as normas e as rotinas, apresentando dificuldade de enfrentar processos de mudança; (3) *coletivista* – ênfase no grupo, dividindo com o grupo a tomada de decisões. A base de poder é a interação e a coesão organizacional; (4) *individualista heróico* – motivado pela realização pelo sucesso, valoriza o status e o apogeu. Necessita de reconhecimento e admiração; (5) *individualista cívico* – a organização é espaço para o exercício da cidadania. Busca a construção de relações de troca, aceita normas e regras e assume sua responsabilidade social, dentro dos limites eu-outro. Tem consciência de sua competência profissional e, assim como o heróico, também necessita de reconhecimento e admiração.

As organizações convivem com essa diversidade de personalidades que, associada à cultura e às características do contexto de trabalho, fazem a dinâmica do poder organizacional. Neste sentido, Pagés (2005) comenta que o comportamento organizacional é um jogo de poder em que diferentes tipos de caráter procuram influenciar as políticas e as decisões organizacionais.

Para entender o contexto e a estrutura de uma organização, é necessário conhecer o perfil daqueles que detém o poder. O autor ainda aponta o poder como um jogo dentro das organizações, em que vários influenciadores tentam manter o controle e dominar essas bases de poder, a fim de satisfazer necessidades individuais ou assegurar uma determinada posição na estrutura organizacional. Os jogos de poder são mecanismos concretos com os quais as pessoas estruturam e regulam as relações e mantêm certo nível de liberdade de ação. Esses jogos atingem as pessoas individualmente e até grupos, utilizados como instrumento que torna esse poder dinâmico.

Paz, Martins e Neiva (2004) levantam o seguinte pressuposto acerca do poder nas organizações: a percepção que as pessoas têm da organização influencia seus comportamentos no trabalho. Trata-se de condutas com o objetivo de manter ou modificar a dinâmica organizacional e vão variar em função da idéia de flexibilidade, justiça e ética que fazem os processos organizacionais.

Neste sentido, é comum a ocorrência de conflitos entre o que justificou a tomada de decisão dos gestores e a percepção dessa decisão pelos demais membros. Essa divergência pode gerar mal-estar, desconfiança, desmotivação e um forte sentimento de injustiça, por

exemplo. Portanto, não se deve ater apenas às ações, mas principalmente como elas foram percebidas pelos demais.

Infelizmente, nem sempre essas ações que caracterizam o abuso de poder são visíveis. Mediante atos de violência sutil contra o trabalhador, destacando-se as ameaças indiretas, a perseguição, a humilhação, a discriminação, dentre outras situações de assédio moral; o trabalhador, geralmente, se torna incapaz de superar esse abuso, o que acarreta sérias conseqüências na saúde, nas relações que estabelece no trabalho e no desempenho.

Para Clegg (1992), os objetivos organizacionais são alcançados através da utilização de um *sistema de poder interno* – local de negociação, contestação e tensão entre os atores organizacionais que se unem e se separam constantemente. É a partir desse sistema que o poder da alta gestão se subdivide numa cadeia de delegação de tarefas e responsabilidades e, portanto, do exercício coletivo do poder formal. Esse poder é exercido através da alocação de recompensas e/ou punições, utilizando-se, para tanto, de dois sistemas de controle de comportamento: controle pessoal e burocrático.

O referido autor clarifica que o controle pessoal é exercido através do envolvimento direto do gestor com o subordinado e se expressa através da ordem direta, estabelecendo limites nas tomadas de decisões dos subordinados, além de ter a prerrogativa de rever essas decisões. No que se refere ao burocrático, Clegg (1992), explica que este controle tem caráter impessoal, constituído de regras, políticas e diretrizes, reforçado pela padronização da tarefa a ser executada, da performance ou resultado a ser alcançado e dos treinamentos necessários que garantam esse controle.

Nas pesquisas de French e Raven (*in* Spector, 2002) referentes às influências que as pessoas têm sobre outras, são apontadas cinco bases para o poder formal nas organizações. São elas: experiência (fornecer informações); referência (quando os liderados gostam do gestor); legitimidade (ter o cargo de gestor); recompensa (oferecer recompensas às conformidades); e coerção (punir as não conformidades).

Baseados nos estudos de Yukl (1975), Spector (2002) explica que a ação política permite aos influenciadores obter ou mesmo proteger seu poder dentro da organização e aponta três alternativas para garanti-lo: (1) *controle sobre o processo decisório* – controla e influencia decisões estratégicas; (2) *formar colisões* – obter o apoio de outros para obter ou manter o poder e, ao mesmo tempo, apoiar a posição deles; e (3) *co-opção* – tentativa de enfraquecer aqueles que se opõe ao seu poder, mediante a participação dos opositores no processo decisório.

Robbins (2005) classifica o poder em formal e informal. O primeiro está relacionado ao cargo e à posição que o indivíduo ocupa na organização. É subdividido em: (a) *poder coercitivo* – depende do medo, ou seja, a pessoa reage temendo conseqüências negativas. Decorre da ameaça ou da aplicação de sanções que podem gerar sofrimento, medo ou insegurança; (b) *poder de recompensa* – submete-se uma pessoa à vontade ou ao domínio de outra em razão do benefício que pode obter. Aquele que distribui recompensas detém o poder; (c) *poder legítimo* – o acesso ao poder vai depender da posição do indivíduo na estrutura da organização; e (d) *poder de informação* – depende do acesso e controle sobre as informações.

Pode-se concluir, portanto, que o poder coercitivo e o de recompensa podem ser exercidos pelo mesmo indivíduo, ou seja, quem tem poder para punir também tem de premiar. É ainda legítimo porque é formal, embora nem sempre seja legitimado pelos subordinados. É maior quanto maior for o controle e o acesso às informações estratégicas da organização.

O segundo tipo de poder é o formal ou pessoal. Segundo o autor, não se faz necessária uma posição formal na estrutura organizacional para detê-lo. Emana das características individuais do influenciador e é evidente a partir de três bases: (a) *poder de talento* – baseado na perícia e competência técnica, próprio dos especialistas; (b) *poder de referência* – quando um determinado influenciador possui traços pessoais que suscita admiração e identificação com ele; e (c) *poder carismático* – é a continuação do poder de referência, pois emana da personalidade e estilo do influenciador, ou seja, o carisma que um exerce sobre o outro.

Robbins (2005) assegura que o aspecto mais importante do poder é o grau de dependência, ou seja, quando um indivíduo possui algo que os outros precisam, passa a exercer controle sobre eles, tornando-os dependentes. Portanto, a dependência é inversamente proporcional ao poder exercido. Numa relação de assédio moral, quanto mais a vítima depende do trabalho e teme o desemprego maior sua submissão e, conseqüentemente, o poder do assediador.

Para exercer o poder, cada pessoa tem uma tática que ajuda a influenciar outras. O autor aponta essas táticas e as condições em que elas podem ser mais eficazes. São elas: (1) *legitimidade* – de acordo com as políticas e normas da organização; (2) *persuasão racional* – utilizar argumentos lógicos e evidências para persuadir; (3) *apelo inspirativo* – obter comportamento emocional apelando para valores, necessidades e até promessas; (4) *consulta* – envolver e motivar os subordinados na tomada de decisão; (5) *troca* – recompensar por atendimento da demanda; (6) *apelos pessoais* - pedidos baseados na amizade ou lealdade; (7) *insinuação* – bajular e elogiar antes de formalizar um pedido; (8) *pressão* – ameaçar, repetir

solicitações e avisar são algumas das estratégias utilizadas; e (9) *coalizão* – buscar ajuda de outros para influenciar seu alvo.

É possível utilizar mais de uma tática ao mesmo tempo e também modificá-las em função do fato ou do alvo. Além disso, para que se tenha sucesso com o uso de uma delas, é preciso que a pessoa a ser influenciada perceba-a como socialmente aceitável, justa e coerente. Contudo, os influenciadores tendem a escolher determinadas táticas em razão de sua personalidade e nem sempre conseguem seu intento. Para utilizar determinada tática, faz-se necessário habilidade para tal, sob o risco de malograr o que se quer conquistar e/ou controlar. Robbins (2005), baseados em pesquisas, assegura que a persuasão racional é a única tática eficaz em todos os níveis organizacionais.

Do mesmo modo que o poder é imprescindível ao sucesso de uma organização, também pode ajudar os subordinados a se sentirem pertencentes ao contexto organizacional e reconhecidos e valorizados pelo trabalho desenvolvem, o que, de fato, pode gerar prazer no trabalhador. Esse aspecto positivo do poder ocorre desde que ele seja utilizado de forma adequada.

A cultura de cada organização é quem influencia na escolha da tática considerada adequada. Algumas estimulam a participação e a consulta aos liderados; outras encorajam o uso da razão e outras ainda incentivam a pressão e a coerção. Esta última favorece o abuso de poder e atos de violência como o assédio moral no trabalho.

Há quem use seu poder para maltratar, humilhar e violentar seus subordinados, por meio de medidas punitivas. Quem gosta de abusar dos outros utiliza estratégias como perseguição, menosprezo e condutas de assédio moral, por exemplo. Exige favores pessoais e coisas inatingíveis ou conflitantes com o contrato de trabalho, sob pena de punição. Também pode induzir ao erro e repreender a vítima diante de seus pares.

O assédio moral retrata a desigualdade de poder no ambiente de trabalho e se não for inibido, pode gerar conseqüências graves, tanto para os trabalhadores vitimados como para a própria empresa, em razão de ônus indenizatório na justiça.

O poder das organizações está relacionado com a organização formal e é caracterizado pela: racionalização da divisão do trabalho; especialização; hierarquia; e distribuição da autoridade e da responsabilidade. Difere, portanto, do poder nas organizações, ligado à organização informal e emerge naturalmente das pessoas que nela ocupam uma posição ou das relações informais que estabelecem entre seus membros.

A relação assimétrica entre gestor e subordinado favorece o abuso do poder e até mesmo o poder do abuso.

2.12.1. Abuso de Poder e Poder do abuso

O abuso de poder é, em geral, caracterizado pelo uso excessivo de medidas punitivas, cujo objetivo é alcançar níveis cada vez mais altos de desempenhos e produtividade. É conduta comum entre gestores que utilizam formas violentas para promover o silêncio e a acomodação passiva dos subordinados. A conduta, no entanto, é indistinta para todos. São gestores que praticam o que Hirigoyen (2002b) denominou de gestão por injúria, ou seja, conduta excessiva, respaldada no poder formal, caracterizada por injúrias e insultos contra seus liderados, indistintamente.

Fazendo uma analogia com o abuso do poder em discussão, é possível considerar o poder do abuso quando o gestor detona prazer em impor sua vontade e utilizar o poder formal em razão do cargo que ocupa para perseguir, maltratar, menosprezar e discriminar a pessoa vitimada. Revela dificuldade em lidar com a diversidade da força de trabalho e escolhe sua vítima em razão dessa dificuldade, que tende a ser patológica. Neste caso, o fascínio está no abuso, muito mais que no poder legitimado. Trata-se de um gestor possivelmente com o perfil violento. Afinal, o poder, ele já possui, formalizado na hierarquia organizacional. O prazer está em fazer valer a dependência e a submissão do trabalhador subordinado. Diante do poder do abuso, esse trabalhador sofre, e, muitas vezes, é acometido por doenças ocupacionais.

Esse perfil de gestor costuma adotar uma postura ameaçadora e centralizadora, tornando tenso o ambiente de trabalho. Retirado do cargo e, portanto, perdendo o poder que domina a vítima, é possível que apresente dificuldade em superar tal perda.

Esse tipo de gestor, do mesmo modo que os vitimados, precisa ser cuidado, acompanhado, bem como orientado acerca do mal que provoca. Também é necessário que a organização favoreça a formação de redes de solidariedade e de denúncia, para minimizar tais abusos e assegurar a saúde e a qualidade de vida de seus empregados, bem como promover um ambiente baseado na ética humanista e solidária, reforçando valores humanos.

As organizações precisam acompanhar o exercício do poder formal, visando manter o ambiente de trabalho saudável e favorecer as vivências de prazer no trabalho ou minimizar os aspectos da organização do trabalho que possam gerar sofrimento e repercutir na saúde do trabalhador, causando impacto em sua dinâmica familiar.

3. ASSÉDIO, SOFRIMENTO E IMPACTOS NA FAMÍLIA

...fui demitido por telegrama... quando eu estava com essa documentação de reintegração na mão, disseram [gerente de RH e advogado da Empresa] que ainda iam ver se eu ia ficar na empresa... (Bartolomeu, 45 anos, técnico de nível médio, 09 anos de empresa).

...elas [gerente de Rh e chefia imediata] pediram pra que eu ficasse lá, pra me esconder, entendeu? Para que eu saísse da empresa, pra que os demais funcionários não me vissem... a gerente de RH só sossegou quando me tirou da empresa, né? (Catarina, 37 anos, técnica de nível médio, 06 anos de empresa)

O cenário que favorece o fenômeno do assédio moral traz conseqüências para o trabalhador vitimado, principalmente para sua saúde, provocando vivências de sofrimento no trabalho. Contudo, os danos não se encerram na vítima, repercutem, sobremaneira, nos membros de sua família; além de dificultar as relações socioprofissionais e causar impactos, principalmente econômico, à empresa.

3.1. Conseqüências do Assédio Moral no Trabalhador Vitimado

As condições de terror, opressão e pressão no trabalho podem condicionar o aumento de acidentes de trabalho, degradação deliberada das condições de trabalho e das relações socioprofissionais e ainda prejuízos à saúde do trabalhador. Num ambiente competitivo, exige-se sempre mais dos trabalhadores, extrapolando os limites legais do contrato de trabalho. Se um determinado trabalhador se torna pouco rentável, é roubado de problemático e é dispensado sem qualquer escrúpulo. (HIRIGOYEN, 2002a, 2002b; BARRETO, 2003; DEJOURS, 1996; MENDES, 2004).

A partir dos estudos desses autores citados, as conseqüências do assédio moral vertical descendente são mais graves sobretudo para a saúde da vítima, pois ela permanece isolada e tem dificuldade em denunciar e encontrar uma solução. Para Barreto (2003), as formas de violência moral constituem indicadores de risco invisíveis à saúde de homens e mulheres, cada um com suas distinções de gênero e de sexo em relação à doença ocupacional. Essa

violência evidencia a trama das relações hierárquicas e autoritárias a que estão submetidos(as).

Esse tipo de violência apresenta um percurso evolutivo de conseqüências possíveis, que em geral são evidenciadas na vítima. Primeiro, tende a perder a capacidade de defesa e o senso crítico, em razão da influência abusiva que o agressor exerce sobre ela, numa relação de dependência. Segundo, é dela, aos poucos, retirada qualquer possibilidade de resistência ou oposição, tornado-a cúmplice do agressor, embora sem consentir que ela seja coisificada, podendo perder a capacidade de pensar por conta própria, mantendo-se nesse jogo perverso. A terceira evidência é a possibilidade de ser paralisada e se tornar passiva nesse processo violento, incapaz de reagir e livrar-se da dominação do agressor. Algumas tentam sem sucesso compreender e ajudar o agressor a modificar sua conduta. Nem sempre é possível dizer que ela é cúmplice da violência, embora a percepção das pessoas que a cercam é a sua capacidade em aceitar tamanha agressão. Na relação assimétrica que se estabelece entre eles, ela pode se tornar prisioneira psíquica do agressor, o que não significa aceitar seus ataques sem reagir.

Esse percurso do adoecer em razão das vivências de assédio moral, pode ser resumido nas palavras de Barreto (2003, p. 153): “a desvalorização contínua em diferentes espaços sociais gera desprazer, revolta, tristeza profunda e indignação, que se manifestam como sintomas de depressão”.

Uma outra evidência é quando a violência, até então mascarada, emerge. A pessoa busca inutilmente explicações e tende a assumir a culpa, responsabilizando-se pelos acontecimentos que culminaram na ruptura. Quando o controle se instala, geralmente fica confusa e não consegue reagir; queixa-se de um vazio, de uma dificuldade de pensar, de aniquilamento. Pode ficar também angustiada e confusa por não entender a razão das agressões ostensivas, buscando explicação em seu comportamento que justifique o ato perverso do outro.

No combate psicológico que se instala entre eles, a vítima é esvaziada de tudo de bom que possui e renuncia à própria identidade. Quando nada mais tenha restado além de uma pessoa improdutiva e doente, é finalmente descartada.

Nessa fase, costuma revelar um forte sofrimento de solidão. Em geral, não consegue descrever o sofrimento e tem dificuldade de expressar tamanha violência. Costuma sentir-se aliviada quando consegue compartilhar seu mal-estar. Assim, é necessário reconhecer sua dor, dando-lhe credibilidade, principalmente se considerar a sutileza da violência infligida. Como descreve Hirigoyen (2002b, p. 179)

expressam no corpo um dano psíquico de que não tomam consciência e que pode ir até à destruição da própria identidade. As perturbações psicossomáticas não resultam diretamente da agressão, mas do fato de o sujeito estar incapaz de reagir.

Ao aumentar a frequência dos atos que caracterizam o assédio moral, a vítima geralmente passa ao estado crônico de estresse, denominado por Selye (1965) como exaustão. Descreve um sentimento forte de medo, evidenciado em permanente estado de alerta. Teme a ação do agressor, sua frieza, seu sarcasmo, seu desprezo e zombaria.

Como estratégia de enfrentamento à violência, a vítima pode se isolar (ou ser isolada), tornando-se invisível aos que estão no entorno, ao mesmo tempo em que duvida de sua percepção acerca do evento.

Ao tomar consciência da violência, tende a entrar em choque, compreendendo que foi manipulada e passa a se sentir lesada, enganada, explorada e desrespeitada. Como a auto-estima encontra-se reduzida, pode sentir-se envergonhada por tolerar e permitir ser violentada moralmente.

Quando o assédio moral atinge seu ápice, algumas pessoas descompensam e apresentam ansiedade elevada, com sinais de depressão. Relatam um sentimento de vazio e uma falta de energia para reagir e resgatar sua identidade. Algumas apresentam pensamentos suicidas ou podem, inclusive, até chegar a suicidar-se. Nessa hipótese, o agressor tende a se confortar na certeza de que estava lidando com uma pessoa frágil, louca ou perturbada.

Outras, podem apresentar como consequência a dissociação, ou fragmentação da personalidade – definida no DSM IV¹⁰ como uma perturbação que desintegra funções como a consciência, a memória e a percepção, ou seja, trata-se de um mecanismo defensivo em razão do medo, da dor ou impotência frente a um acontecimento traumático. (HIRIGOYEN, 2002b e BARRETO, 2003).

É importante considerar que cada pessoa reage de forma diferente ao ambiente hostil e sua reação vai depender de algumas variáveis como: personalidade, história de vida, cultura organizacional, relações de dependência com o trabalho, economia e a sociedade em que está inserida. Umas têm personalidade mais saudáveis e conseguem se proteger e sair dessa violência sem maiores seqüelas além de uma lembrança desagradável; outras, adoecem.

¹⁰ Manual de Diagnóstico e Estatística das Perturbações Mentais. Trata-se de uma publicação da American Psychiatric Association, Washington D.C., sendo a sua 4ª edição conhecida pela designação “DSM-IV”. Fornece critérios de diagnóstico para a generalidade das perturbações mentais. É um instrumento de trabalho de referência para os profissionais da saúde mental. Disponível em: http://www.psicologia.com.pt/instrumentos/dsm_cid/. Acesso: 05 SET 2006.

Tal violência pode deixar indelével na memória da vítima. Caracteriza, segundo Hirigoyen (2002b, p. 176), um *assassino psíquico* (grifo nosso), ou seja, “a pessoa continua viva, mas se tornou uma marionete. Daí em diante, carrega em si um pedaço do agressor. Incorporou suas palavras. Numa outra cultura, poderia se dizer que está possuída”.

As cenas de violência e humilhação sofridas tendem a ser rememoradas constantemente pela pessoa traumatizada, como *flashbacks* dolorosos. Se ocorreu há alguns anos, a lembrança reativa o sofrimento, que parece intacto, atemporal e as vítimas passam a sentir novamente os mesmos sintomas. Tudo indica que o corpo gravou na memória, de forma involuntária, o traumatismo. Permanecem vivas as condutas de medo e de evitação.

As conseqüências do assédio moral são visíveis quando o trabalhador vitimado é afastado por licença médica e não consegue retornar ao trabalho, pois os sintomas tendem a reaparecer, diante da possibilidade de enfrentar novamente as situações de violência. Contudo, o adoecer é incompatível com as necessidades de produtividade e desempenho exigidos pela organização do trabalho, explica Barreto (2003). E mesmo esgotados e descompensados, os trabalhadores não podem abandonar seus postos de trabalho, sob pena de demissão. Conseqüências econômicas para o assalariado: perda real na remuneração, despesas médicas não reembolsadas, tratamento psicoterápico, custas advocatícias e perda do poder aquisitivo da família.

Segundo Barreto (2003), em 36% dos casos, o assédio finaliza com a demissão da vítima. Somados esses 36% aos 30% que apresentam absenteísmo-doença, 66% dos trabalhadores são efetivamente excluídos do mundo do trabalho, mesmo que de forma temporária e intermitente. Entre as pessoas demitidas, algumas conservam as marcas da violência sofrida, destacando-se a descrença em seu potencial e competência profissional.

A literatura aponta que raramente as vítimas apresentam comportamentos vingativos. O que de fato desejam é o reconhecimento de tudo que foram obrigadas a suportar em razão do assédio, independente de reparação material ao dano sofrido. Outras têm buscado na justiça uma indenização financeira que, embora possa trazer uma sensação de ter sido feita justiça, de forma alguma pode compensar o sofrimento vivido. Assegura Hirigoyen (2002a, p. 186) que “ninguém ganha no confronto com um perverso. O máximo que se consegue é aprender algo sobre si mesmo”.

Resumindo, as principais repercussões do assédio moral para a saúde do trabalhador vitimado apontados por Barreto (2003) e Hirigoyen (2002a, 2002b) são:

- a) *Estresse e ansiedade* – no início, os sintomas são semelhantes ao estresse, traduzido como estado permanente tensão, hiper-vigilância, perturbação ansiosa

generalizada. Os principais sintomas são: cansaço, nervosismo, irritabilidade, distúrbios do sono, enxaqueca, distúrbios digestivos, dores de coluna. Ao estresse, soma-se o sentimento de impotência, de humilhação e a percepção de que algo não está normal. Esses sentimentos podem gerar resistências em ir trabalhar. Neste estágio, a pessoa pode se recuperar rapidamente, desde que seja afastada do contexto da violência;

- b) *Depressão* – se a situação de assédio se prolonga, instala-se um estado depressivo que tende a se solidificar. Os principais sintomas são: apatia, tristeza, sentimento de culpa, isolamento social, baixa da libido, obsessão e desinteresse por seus próprios valores. Neste estágio, é comum a vítima, na maioria homens, apresentar pensamento suicida e, em casos extremos, tentativa de suicídio;
- c) *Distúrbios psicossomáticos* – com a continuidade dos atos de violência, emergem os distúrbios psicossomáticos. O corpo registra o que o cérebro nem sempre consegue entender. Os sintomas observados são: transtorno alimentar (ganho ou perda de peso anormal, além de condutas de dependência e compulsão como bulimia e anorexia), transtorno de humor, distúrbios digestivos (gastrite, úlceras de estômago, colites), hipertensão arterial, alterações no sono, sensação de opressão, palpitação, fadiga, falta de ar, cansaço excessivo, fadiga crônica, uso abusivo de álcool e drogadição, dores generalizadas, doenças de pele e cardiovasculares; além de alterações psíquicas como irritabilidade, nervosismo e agressividade. Também é possível que apresente sintomas semelhantes pós-traumático, previsto no DSM-IV.

Quando constatarem estão sendo vítimas de assédio moral, alguns procuram ajuda de profissionais para entender seu sofrimento; outros precisam associar ao tratamento antidepressivos ou ansiolíticos, visando adquirir energia suficiente para lutar contra a violência. E, na empresa, raramente encontram o apoio necessário para identificar alternativas para lidar com tais situações.

Mesmo diante de tantas conseqüências, principalmente, para a saúde do trabalhador, este adoecimento não é evidenciado na organização do trabalho. Pelo contrário, tudo é feito para colocá-lo ‘embaixo do tapete’. Algumas formas de esconder as doenças ocupacionais são apontadas nos estudos de Barreto (2003, p. 158)

as formas de tornar invisíveis as doenças do trabalho são variadas e diversificadas: não se notificam as doenças; omitem-se os nexos com o trabalho; demitem-se preferencialmente os adoecidos; (...) negam-se informações; dificultam-se as entregas de prontuários ou laudos; justificam-

se as demissões como reengenharia da empresa; afastam-se as doenças do trabalho como doença comum; “aconselham-se” as demissões; repetem-se assiduamente as humilhações.

É certo que as situações de violência no trabalho provocam consequências graves no trabalhador vitimado, mais especificamente em sua saúde. Justifica também vivências de sofrimento no trabalho e, para entender essas manifestações, é preciso discorrer acerca da temática de Saúde Mental & Trabalho, seus conceitos e abordagens, destacando a Psicodinâmica do trabalho, que é a base epistemológica deste estudo.

3.2. Saúde Mental & Trabalho: Conceitos e Abordagens

Saúde, conforme a organização Mundial da saúde – OMS¹¹ – é o estado de completo bem-estar físico, psíquico e social e não a mera ausência de enfermidade. A qualidade de vida, segundo Garcia-Riaño (1991), refere-se a um ideal de bem-estar que abrange o indivíduo, a comunidade e a sociedade em geral. Como ideal, é dinâmico, contínuo e, portanto, inatingível. Explica ainda que a saúde não inclui o bem-estar, mas este inclui a saúde e ambos almejam o equilíbrio biopsicossocial.

O conceito de saúde é ainda mais abrangente para Monteiro (1994), que sugere: (a) uma noção processual da saúde, onde o homem é capaz de desenvolver sua capacidade atual e potencial; (b) é dinâmica e influenciada por condições culturais, sociais e históricas; (c) é um direito e uma responsabilidade social; (d) tem caráter interdisciplinar; e (e) é um problema político e inerente a cada indivíduo.

Nardi (1997) define a saúde do trabalhador numa visão interdisciplinar, incluindo Medicina Social e do Trabalho, Psicologia, Saúde Pública e Coletiva, Sociologia, Epidemiologia Social, dentre outras. Relaciona a saúde e o trabalho e propõe intervenções nos postos de trabalho e no próprio ambiente organizacional, de maneira a atender ao seguinte tripé: recuperação, proteção e promoção da saúde e qualidade de vida no trabalho.

Para Ackerman (1986), saúde mental expressa as relações significativas entre o indivíduo e o grupo social ao qual pertence, além do equilíbrio interno dos processos psíquicos. Em suas palavras,

Os critérios para doença e saúde mental não podem ser restritos ao indivíduo, eles devem englobar o indivíduo dentro do grupo bem como o

¹¹ Organização Mundial de Saúde foi criada em 1948 pela ONU para elevar os padrões mundiais de saúde. Trata-se de um organismo internacional de saúde pública de alcance mundial. Disponível no site: <http://www.mte.gov.br/cdbrasil/itamarati>. Consulta realizada em: 09 OUT 2006.

grupo. Os males que afligem o indivíduo, família e sociedade são um continuum... significa a capacidade de crescer, de aprender, de viver totalmente, de amar e de compartilhar com os outros a aventura da vida. (ACKERMAN, 1986, p.20).

O referido autor ainda evidencia que as pessoas ditas normais ou quase normais exigem mais atenção por parte dos profissionais de saúde. Para Neves (2001), essa perspectiva de saúde mental, distante de uma visão pré-determinista e da idéia de que tudo parta de um equilíbrio interno, possibilita perceber que tudo pode ser construído e reconstruído na medida em que considera em que considera o homem em relação às outras pessoas, à sua família e à sociedade.

Quando o contexto organizacional possibilita a construção e a reorganização do trabalho de maneira criativa, pode promover saúde e qualidade de vida para os trabalhadores. (SATO, 1991).

O tema Saúde Mental & Trabalho é amplo e tem sido estudado através de diversas perspectivas teóricas e metodológicas. Entre os autores que estudam a temática, destacam-se: Dejours (1987, 1993, 1996, 2001), Dejours e Abdoucheli (1994), Mendes (1994, 2004), Mendes e Cruz (2004), Ferreira e Mendes (2001), Mendes e Marrone (2002) e Neves (2001); Jacques e Codo (2002), Codo, Sampaio e Hittomi (1993), Codo (1993), Codo, Soratto e Vasques-Meneses (2004), Selligman-Silva (1994, 1997), Tittoni (1997) e Sato (1991, 1994, 1995 e 1999). Aborda, principalmente, o sofrimento psíquico nas organizações em suas diversas facetas. É balizada por perspectivas que envolvem as políticas de gestão, ambiência organizacional e aspectos relacionados à saúde do trabalhador.

Tittoni (1997) explica que essa temática é área de pesquisa desde a década de 50. Tem no trabalho o fator constitutivo do adoecimento, aproxima-se da noção de subjetividade e de identidade do trabalhador e do lugar que ele ocupa na sociedade. É baseada no diagnóstico das doenças e dos transtornos psíquicos. Teve como foco, em seus primeiros estudos, o estresse no trabalho, abordado por Seyle (1965), bem como os trabalhos de Le Guillant, em especial as críticas que teceu à Psiquiatria e à Psicologia.

A preocupação com o tema se deu pelas demandas advindas do mundo do trabalho, em razão do adoecimento dos trabalhadores cujos sintomas não eram devidamente explicados pela Medicina, nem tampouco pela Psicologia, até então distante do mundo do trabalho.

O estudo sobre a Saúde Mental & Trabalho, segundo Tittoni (1997), vem despertando interesse e aprofundamento nas disciplinas como: Medicina do Trabalho, Ergonomia, Psicologia Social, Teoria do Estresse Psicossocial e pela Psicodinâmica do Trabalho. Estas

duas últimas têm se destacado e, embora se diferenciem epistemológica e metodologicamente, não se excluem. Selligman-Silva (1994) define essa área de estudo como a inter-relação entre o trabalho e o processo de saúde e doença, considerando eminentemente os fenômenos mentais, mesmo que de natureza social.

Para Codo, Soratto e Vasques-Menezes (2004, p.279), a Saúde Mental & Trabalho é “a capacidade de construir a si próprio e à espécie, produzindo e reproduzindo a si próprio e à espécie. Distúrbios psicológicos, sofrimento psicológico ou doença mental são o rompimento dessa capacidade”.

Os estudos sobre Saúde Mental & Trabalho fazem referência, principalmente, as possibilidades de os trabalhadores alterarem e até transgredirem diante das condições de trabalho que geram sofrimento. Implica ainda as relações que os trabalhadores estabelecem entre eles e com a própria organização.

Freud (1987) afirma que a saúde mental é a capacidade que o ser humano tem de amar e trabalhar. Codo, Soratto e Vasques-Menezes (2004), baseados nessa premissa, afirmam que, de fato, trata-se de duas áreas essenciais na construção subjetiva do sujeito: o amor, especificamente os afetos, as relações com pessoas significativas, o erotismo; e o trabalho, traduzido na profissão e seu exercício, no status e classe social, no padrão econômico, na produção, no poder de consumo e no significado que cada indivíduo atribui ao trabalho, dentre outros. A incapacidade numa dessas áreas repercute fatalmente na outra, ou seja, as dificuldade nas relações afetivas/amorosas interferem na capacidade de trabalhar e produzir reciprocamente.

Os estudos de Saúde Mental & Trabalho, conforme elucidam Tittoni (1997), Codo, Soratto e Vasques-Menezes (2004), Nardi, Tittoni e Bernades (1997) e Jacques e Codo (2002), vêm sendo construídos em dois eixos teóricos-metodológicos.

O primeiro faz referência aos sintomas psicológicos decorrentes das situações de trabalho e enfatiza a construção de instrumentos de diagnósticos dos fatores causais entre as condições de trabalho e a repercussão nos sintomas psíquicos. Baseia-se no estudo de três saberes: a Sociologia do Trabalho, a Psicologia do Trabalhador, a Epidemiologia. No Brasil, destacam-se nesta abordagem Wanderley Codo (JACQUES e CODO, 2002; CODO, SAMPAIO e HITOMI, 1993; CODO e SAMPAIO, 1995; CODO, SORATTO e VASQUES-MENEZES, 2004); mais especificamente na criação de instrumentos que permitam diagnosticar os sintomas psíquicos e o anexo casual com o trabalho. Esses estudos contribuem, principalmente, para a criação de políticas e ações de saúde e de assistência, sugerindo garantias e direitos ao trabalhador acometido por doenças ocupacionais.

O segundo eixo elucidava as situações de enfermidades, as representações e as experiências dos trabalhadores vividas no cotidiano organizacional e as situações de adoecimento. As abordagens que o caracterizam são: (a) Psicopatologia ou Psicodinâmica do Trabalho, influenciada pelas Ciências Sociais e pela Psicanálise, estudada principalmente por Dejours (1987, 1993, 1996, 2001) e, no Brasil, destaca-se Ana Mendes (1994, 2000, 2001, 2002, 2004); e (b) das Representações Sociais, cujo enfoque é o trabalho e a doença ou o trabalho e a loucura, estudada no Brasil, principalmente, por Sato (1991, 1994, 1995 e 1999).

A saúde no trabalho vem na contramão da cultura organizacional, pautada em normas e regras rígidas e inflexíveis, dificultando a mediação entre o desejo do trabalhador e a realidade e as exigências do trabalho que favorecem os processos de sofrimento e adoecimento.

Nesse sentido, a cultura com foco apenas na racionalidade econômica tende a favorecer a produção de patologias no comportamento. Na tentativa de se adaptar e se ajustar às exigências organizacionais, o trabalhador tenta assumir comportamentos que são esperados e valorizados no ambiente de trabalho, à custa de muito sofrimento e até de processos psicossomáticos. (MENDES, 1994, 2004).

Dentre as abordagens que compõem a disciplina de Saúde Mental & Trabalho, a Psicodinâmica do Trabalho será a abordagem adotada neste estudo para compreender as formas de expressão do sofrimento em razão do trabalho, mais especificamente em razão do assédio moral. A seguir, serão apresentados os princípios conceituais que norteiam os estudos acerca da temática Saúde Mental & Trabalho.

3.2.1. Psicodinâmica do Trabalho

É na fala do trabalhador que emerge o sofrimento no trabalho e, neste estudo específico, quando se é vítima de assédio moral. Segundo Guareschi e Grisci (1993, p. 31), “o que revelam seus discursos [do trabalhador], constantemente, diz respeito a um fazer contínuo e cadenciado que, indiscriminadamente, vai se transformando em sofrimento físico e psíquico”.

As causas, conseqüências, perfil do agressor, alternativas para sair da situação de sofrimento, especificamente em razão da violência moral, podem emergir nas entrevistas com os trabalhadores vitimados, como preconiza a Psicodinâmica do Trabalho. Privilegia-se o discurso do trabalhador acerca do vivido, pois apenas ele é capaz de saber e de elaborar a experiência que gerou o sofrimento no trabalho.

Assim, para atender aos objetivos propostos neste estudo, optou-se por utilizar a abordagem da Psicodinâmica do Trabalho em razão do caráter subjetivo da violência moral.

Essa abordagem tem como principal teórico Cristhophe Dejours (1987, 1993, 1996 e 2001) e foi respaldada, inicialmente, nos estudos de Le Guillant intitulado “Psicopatologia do Trabalho”. Para subsidiar seus estudos, encontrou na Psicanálise sua base epistemológica. Analisa a dinâmica dos processos psíquicos mobilizados no sujeito em função do trabalho.

A relevância do estudo acerca da Saúde Mental & Trabalho, na abordagem da Psicodinâmica do Trabalho, está em subsidiar pesquisas através de método qualitativo que evidenciem o lugar de produção de significações psíquicas e de construção das relações sociais dentro do contexto de trabalho.

As pesquisas realizadas acerca do prazer e do sofrimento no trabalho, principalmente, por Dejours (1987), iniciaram-se na década de 80, na França. A abordagem da Psicodinâmica aponta a organização do trabalho e o contexto sociocultural e econômico em que ela está inserida, como os principais impactos para essas vivências. Descreve também as estratégias de enfrentamento e transformação das situações que provocam sofrimento no trabalho.

Em seus primeiros estudos, ainda na Psicopatologia do Trabalho, Dejours (1987) deu ênfase às investigações acerca das doenças mentais e do sofrimento em razão do trabalho. Ao abandonar essa perspectiva e assumir a Psicodinâmica, Dejours (1993, 1996, 2001) passa a considerar a questão da normalidade ou a ausência de adoecimento, mesmo diante da precarização das condições de trabalho. Redireciona suas pesquisas e passa a investigar as estratégias utilizadas pelos trabalhadores para se manterem saudáveis, ainda que em condições adversas e patologizantes.

A saúde mental e a doença constituem-se, portanto, um processo dinâmico que não pode ser dissociado do cenário do trabalho. E de certa forma, a Psicodinâmica tenta resgatar um possível lapso da Psicanálise, apontado por Freud (1974), em “Análise Terminável e Interminável”. Em suas próprias palavras, Freud (1974, p. 258) assegura que

temos aqui uma justificação do direito à importância etiológica de fatores não específicos, tais como o trabalho excessivo, o choque etc. Esses fatores sempre gozaram de reconhecimento geral, mas foram relegados para segundo plano exatamente pela psicanálise.

Distante de uma proposta de casualidade, como as demais abordagens de Saúde Mental & Trabalho, os estudos da Psicodinâmica do Trabalho apontam que as pressões originadas da organização do trabalho podem causar riscos à saúde e ao equilíbrio psíquico do trabalhador que, em situação de sofrimento, tende a utilizar estratégias defensivas.

A Psicodinâmica do Trabalho, no que se refere aos aspectos metodológicos, é uma abordagem qualitativa que utiliza entrevistas para coleta de dados, prestigiando a fala do trabalhador e a possibilidade de reconstrução dos fatos vividos, mediante a escuta clínica. Nelas, privilegiam-se os aspectos subjetivos, com ênfase na vivência subjetiva entre o sofrimento e o prazer, relacionados ao trabalhador e seus postos de trabalho. (DEJOURS, 1993, 1996, 2001; DEJOURS e ABDOUCHELI, 1994; DEJOURS, ABDOUCHELI e JAYET, 1994).

Contempla ainda o significado, o conteúdo e a natureza do trabalho, as dimensões de controle no ritmo e modo operatório. Investiga também as estratégias defensivas e as regulações elaboradas pelos trabalhadores para suportar as pressões do ambiente organizacional. (DEJOURS, 1993, 1996, 2001; NEVES, 2001; MENDES, 1996, 2004).

Segundo Dejours (1996), só é possível intervir quando os próprios trabalhadores conseguem reconhecer seu sofrimento. O modelo de intervenção proposto pela Psicodinâmica do Trabalho é grupal, acerca das vivências de sofrimento no trabalho, na tentativa de minimizar a até evitar o caráter peculiar e próprio de cada indivíduo diante do sofrimento. É interventivo na medida em que contribui para minimizar a alienação do trabalhador, possibilitando a releitura da própria história e das vivências no ambiente organizacional, bem como ações de mudança.

Assegura Dejours (1987) que os trabalhadores reagem de maneira distinta às adversidades do contexto organizacional, uma vez que carregam consigo sua estrutura de personalidade e sua história de vida. São, portanto, as contradições entre as necessidades individuais de prazer e as exigências da organização que impõem ao trabalhador acentuada capacidade de adaptação.

Afirma ainda o autor que essa contradição é mais evidente entre os trabalhadores não qualificados devido à rigidez e à imobilização imposta pela organização do trabalho, que influencia de maneira negativa na sua saúde mental, quando não conseguem lidar com o conflito entre seus desejos e necessidades individuais e as demandas do contexto do trabalho. Essa contradição é apontada por Dejours (1996) como uma das causas de adoecimento nos trabalhadores, mais especificamente da divisão do trabalho e da divisão de homens. A primeira atua no funcionamento psíquico e a segunda refere-se tanto às relações entre os trabalhadores quanto à divisão das tarefas, ao ritmo e à carga de trabalho que repercutem no corpo. São essas relações que mobilizam investimentos afetivos e referem-se ainda à vontade do gestor sobre os trabalhadores, que são domesticados e forçados a agir conforme esse desejo. Dejours (1996, p. 28) assegura que “a carga psíquica do trabalho resulta da

confrontação, do desejo do trabalhador à injunção do empregador, contida na organização do trabalho”.

É possível reduzir a carga psíquica do trabalho se o trabalhador tem a possibilidade de agir na organização com autonomia e liberdade. Do contrário, o sofrimento mental tende a se instalar quando essa organização é engessada, impossível de atuar sobre ela. Acerca desta temática, Neves (2001, p. 29) explica que

quando o trabalhador tem possibilidade de agir com liberdade sobre a organização do trabalho, geralmente, a carga psíquica do trabalho diminui. O sofrimento mental ocorrerá quando não houver possibilidade de alterações na organização do trabalho pelo trabalhador. As energias pulsionais poderão encontrar uma saída dessexualizada no campo social a partir da sublimação. Portanto, quando não há modo de se descarregar a energia pulsional, ela irá se acumular no aparelho psíquico, provocando desprazer e tensão. E, conseqüentemente, resultando na transformação da fadiga numa tradução somática.

Assim, quando não há maneira de descarregar a energia pulsional, ela tende a se acumular no aparelho psíquico provocando tensão e sofrimento, podendo inclusive se transformar em evidências somáticas. Segundo Mendes (2004), para explicar o duelo tantas vezes contraditório entre as expectativas do coletivo dos trabalhadores e as exigências do trabalho, a abordagem da Psicodinâmica do Trabalho vem realizando estudos e pesquisas nesta direção, articulando aspectos políticos e simbólicos da cultura organizacional e investigando as vivências de prazer-sofrimento como indicadores da saúde psíquica. Mendes (2004) e Mendes e Morrone (2002) enfatizam a importância da organização para essas vivências e para as estratégias de enfrentamento do sofrimento no trabalho. Para a Psicodinâmica do Trabalho,

a saúde no trabalho configura-se nas tentativas de transformação das situações adversas, no movimento de busca de prazer e de evitação do sofrimento. O comportamento saudável não implica na ausência de sofrimento, pois nossas necessidades nunca serão atendidas completamente, e sim as possibilidades internas e externas de o indivíduo transformar o sofrimento por meio da tomada de consciência das suas causas, dos conflitos e frustrações que o geraram. (MENDES, 2004, p. 60).

Na perspectiva dessa abordagem, o sofrimento se constitui como inerente ao exercício ocupacional e não pode ser eliminado. Contudo, não é necessariamente patogênico, desde que o trabalhador encontre alternativas de adaptação. (DEJOURS, 1996). Neste sentido, o sofrimento torna-se criativo e favorece a identificação do trabalhador com seu trabalho.

Desta forma, o sofrimento terá um sentido próprio para cada sujeito a partir de sua história de vida, suas crenças e valores, bem como das estratégias que utiliza para suplantar as

adversidades vividas no ambiente de trabalho. O desafio dessa abordagem, portanto, é investigar as estratégias que os trabalhadores utilizam para equilibrar a dicotomia entre prazer e sofrimento e, conseqüentemente, entre saúde e doença ocupacional. As estratégias seriam elaboradas a partir do espaço psíquico individual, legitimada pelo reconhecimento formal de seu desempenho pelo gestor e pares. Esse reconhecimento contribui, segundo Dejours (1996), à identidade do trabalhador que vem sendo construída ao longo de sua vida.

Dejours (1993) aponta o reconhecimento no trabalho como a base para a saúde mental dos trabalhadores e a define em duas esferas: (1) o reconhecimento pela hierarquia e pelos pares ou colegas de trabalho; e (2) o reconhecimento da família e da sociedade acerca da atividade que cada trabalhador desempenha. Para Ferreira e Mendes (2001), o enfoque da Psicodinâmica do Trabalho denota a supremacia das manifestações de sofrimento em razão das condições adversas em que as atividades são realizadas e das relações socioprofissionais. Alertam os estudiosos que devem ser promovidas mudanças organizacionais que visem reduzir os fatores que provocam cansaço, desânimo e descontentamento com o trabalho. Ainda descrevem que a vivência moderada de prazer pode ser positiva para neutralizar o sofrimento, desde que se identifiquem fatores que possibilitem emergir o prazer no trabalho.

3.3. Prazer e Sofrimento no Trabalho

Eu fazia o trabalho da gerente, entendeu?... A filial ficava só sobre a minha responsabilidade... Eu era um cargo de confiança... juntava uma equipe pra sair aquele trabalho mais rápido, tipo mutirão... a filial da gente sempre foi modelo. (Bartolomeu, 45 anos, técnico de nível médio, 09 anos de empresa).

Trabalhando, tendo atividade, remuneração e detestando aquilo que eu fazia... não era o que eu queria... me questionava até quanto vale a pena se dedicar a empresa... ao mesmo tempo que eu dizia graças a Deus por me ver livre disso, aí a minha preocupação, eu vou viver como? Eu vou viver de que?... porque você era a empresa... depois você não existe, passa a não existir. (Bartolomeu, 45 anos, técnico de nível médio, 09 anos de empresa).

Nas pesquisas acerca da organização do trabalho, Mendes e Morrone (2002) descrevem que dentro de uma empresa podem existir mais de um modelo de organização de trabalho. Esses modelos tendem a determinar vivências tanto de prazer quanto de sofrimento, uma vez que estão sujeitos à interpretação do trabalhador no que se refere à realidade concreta do trabalho e à sua subjetividade.

No contexto atual de trabalho, em que se estimula a competitividade, o isolamento e o individualismo, a construção do coletivo de trabalho sofre impactos negativos, que inviabilizam a coesão e a resistência dos grupos e provocam a desestruturação desse coletivo. Para Mendes e Morrone (2002), esta situação favorece duas formas de patologias: de exclusão e de excelência.

A patologia da exclusão se caracteriza pelo medo que o trabalhador tem de perder seu emprego, desenvolvendo estratégias de defesa capazes de promover a adaptação, reformulação ou negação de seus desejos em benefício da manutenção de seu trabalho. A patologia da excelência se baseia na política da excelência que é imposta aos trabalhadores para garantir a produtividade e a eficácia das empresas, ignorando, para tanto, os desejos e as necessidades de cada trabalhador.

Em seus estudos, Mendes (1994 e 2004) aponta que uma organização de trabalho com padrões rígidos, principalmente, na execução das tarefas, pode denotar situações que contribuam para subutilizar a competência técnica de seus trabalhadores e restringir a liberdade de seus membros de tal forma que resulte em manifestações de sofrimento.

Ao analisarem o discurso dos trabalhadores sobre seus postos de trabalho, Guareschi e Grisci (1993, p. 40) reforçam o que preconiza Dejours quando descrevem a percepção desses trabalhadores acerca do contexto de trabalho:

o trabalhador realiza migalhas de um trabalho, perde a visão do processo total da fabricação e não detém o poder do conhecimento sobre o que suas mãos executam. O trabalhador não mais realiza trabalho, mas tarefas fragmentadas sob olhares vigilantes de quem cuida da disciplinarização dos corpos distantes de suas almas.

Mendes (1994) explica que o sofrimento do trabalhador se caracteriza por sensações desagradáveis oriundas da não satisfação de suas necessidades e desejos mais profundos e inconscientes, que tendem a emergir na forma de projetos e expectativas de vida. Freud (1974) fala que o trabalho representa uma fonte de prazer ou de sofrimento, desde que as condições externas satisfaçam ou não os desejos inconscientes. Mendes (1994, p. 32) assevera que

a busca do prazer no trabalho e a fuga do desprazer constituem um desejo permanente para o trabalhador em face das exigências contidas no processo, nas relações e na organização do trabalho. Este, muitas vezes, só oferece condições contrárias a este propósito, gerando desprazer, expresso numa vivência de sofrimento, com sintomas específicos, transformando o trabalho em necessidade de sobrevivência, no lugar de fonte sublimatória de prazer.

O sofrimento no trabalho parece ser algo inevitável diante das condições socioculturais que limitam e engessam qualquer possibilidade de realização, de crescimento e, principalmente, de equilíbrio entre o desejo do trabalhador e a realidade do contexto organizacional. Mendes e Cruz (2004, p. 44) explicam que

O sofrimento é capaz de desestabilizar a identidade e a personalidade, conduzindo a problemas mentais; mas, ao mesmo tempo, é elemento para a promoção da saúde, quando existe um compromisso entre o sofrimento e a luta individual e coletiva contra ele, sendo o saudável, não uma adaptação, mas o enfrentamento das imposições e pressões do trabalho que causam a instabilidade psicológica, tendo lugar o prazer quando as condições geradoras desse sofrimento podem ser transformadoras.

As pesquisas de Dejours (1996) permitem ampliar o conceito de sofrimento mental no trabalho, que abandona o caráter desestabilizador para assumir o aspecto de aumento da resistência e fortalecimento da identidade do trabalhador. O sofrimento no trabalho, para o autor, apresenta-se sob duas possibilidades: o criativo e o patológico. O primeiro é possível quando o trabalhador encontra alternativas para realizar suas atividades com certo grau de autonomia e competência, mediante o reconhecimento de seus pares e superiores hierárquicos. Contudo, vale ressaltar que o sofrimento criativo está distante de significar prazer no trabalho. O sofrimento patológico, por outro lado, surge quando se esgotam as possibilidades de transformar e gerir a organização do trabalho, causando sentimento de impotência.

Para Dejours (1993, 1996, 2001), o sofrimento no trabalho tem basicamente duas origens distintas: (1) precarização das condições de trabalho, que inclui a mecanização das tarefas, as pressões impostas, a não adaptação à cultura organizacional, as diferenças nas relações interpessoais etc; (2) discurso da incompetência, onde o trabalhador mantém a crença que a incapacidade é inerente a ele e, portanto, não encontra saídas para enfrentar esse ambiente que favorece o sofrimento.

Mendes e Cruz (2004) descrevem o absenteísmo, a queda da produtividade, as formas silenciosas de transgressões e abandono do trabalho como respostas ao sofrimento patológico que paralisa e provoca prejuízo, tanto neste trabalhador vitimado quanto nas relações socioprofissionais e na própria organização, mais especificamente de ordem econômica.

Ao reconhecer o sofrimento é possível conferir-lhe sentido, explica Dejours (1999). Do contrário, o sofrimento torna-se inaceitável e é capaz de desestabilizar e promover o adoecer psíquico do trabalhador, além de doenças ocupacionais. Por outro lado, também pode ser condutor de normalidade, ou seja, quando esse sofrimento é enfrentado individual e coletivamente visando a não se adaptar, mas a lidar com as imposições e pressões do trabalho. Esta condução do sofrimento pode dar lugar ao prazer no trabalho.

Para Mendes e Cruz (2004), é possível o trabalho ser fonte de prazer, desde que as condições sejam satisfatórias, a atitude em relação à tarefa adequada e as exigências em relação ao seu exercício compatível com a capacidade do indivíduo. Contudo, as condições adequadas não são garantias de prazer no trabalho, mas as condições precárias geralmente provocam desprazer.

Mendes (1994, 2004); Ferreira e Mendes (2001); Mendes e Morrone (2002) descrevem o prazer no trabalho como sinônimo de gratificação e liberdade no trabalho. Gratificação refere-se especificamente à satisfação, realização, orgulho e identificação com a tarefa; e liberdade no trabalho descreve o sentimento de estar livre para pensar, falar, organizar e executar suas atividades.

É possível desencadear o prazer em razão de fatores ligados à organização do trabalho e às relações socioprofissionais. Quando o trabalhador se sente reconhecido e valorizado, tem autonomia técnica e um nível satisfatório de controle sobre seu posto de trabalho, ele é capaz de criar e inovar, além de ter liberdade de expressão, num contexto flexível, que favorece as relações sociais.

Mendes e Morrone (2002) definem uma organização do trabalho como flexível quando esta propicia a integração dos processos, métodos e instrumentos de trabalho; quando o conteúdo das tarefas é carregado de significado para quem executa e quando promove a autonomia, a criatividade e estimula a competência técnica; assim como quando as relações entre seus membros são baseadas na ética e na confiança.

Mendes (1994, 2004) assegura que, quando são compatíveis o conteúdo da tarefa e os desejos inconscientes do trabalhador, sua energia pulsional será sublimada e tenderá a promover prazer no trabalho. Essas vivências também estão relacionadas às estruturas afetivas, sociais e éticas que envolvem os diversos níveis hierárquicos.

O prazer no trabalho está associado ao potencial produtivo do trabalhador e é revestido de importância e significado. O trabalho prazeroso também possibilita a construção do sujeito psicológico e social. A noção de prazer no trabalho ainda pode encaminhar a saúde, uma vez

que favorece a identidade social e pessoal do trabalhador. Diz Mendes (2004): “o ser não pode separar-se do fazer”.

Dejours e Abdoucheli (1994) e Dejours (1993, 1996) asseveram que o prazer também pode resultar da transformação nas situações que provocam sofrimento, ou seja, o processo de mobilização subjetiva, que permite a transformação do sofrimento mediante uma operação simbólica: resgatar o sentido do trabalho. Segundo Mendes e Morrone (2002), vai depender sistematicamente de três fatores: a subjetividade do trabalhador, o saber fazer e o coletivo do trabalho.

Acerca da mobilização subjetiva, Mendes e Morrone (2002) explicam que algumas pesquisas vêm sendo realizadas com o objetivo de investigar alguns indicadores desse processo, tais como: cooperação, solidariedade, confiança e engajamento nos processos de mudança do contexto organizacional. Contudo, essas pesquisas ainda são incipientes e teóricas e demandam seguir um viés mais empírico.

Por fim, os estudos na perspectiva da Psicodinâmica apontam que a saúde no trabalho reflete o equilíbrio entre a vivência de prazer e de sofrimento; as relações gratificantes que podem ser estabelecidas e o reconhecimento, necessário à construção da identidade do trabalhador; e os mecanismos defensivos, utilizados pelos trabalhadores para resistir e transformar a realidade organizacional.

É certo que as condições precárias de trabalho favorecem situações de violência moral que, por sua vez, provocam vivências de sofrimento no trabalho. Difícil mesmo é dicotomizar esse trabalhador vitimado, negando as repercussões do assédio em sua família, como se fosse possível, ao romper os muros do ambiente de trabalho, deixar para trás tamanha dor. Para minimizar tamanho sofrimento, o apoio irrestrito dos familiares e das pessoas significativas ajuda a vítima a resistir às situações de violência.

3.4. Impactos do Assédio na Dinâmica Familiar

... isso tudo que sofri perturbou até na minha família...
(Catarina, 37 anos, técnico de nível médio, 06 anos de empresa).

Não tenho dúvida que isso afetou no meu ambiente familiar... a minha esposa notou que eu não estava bem ...

a gente chegou a brigar ... (Elias, 55 anos, pós-graduado, 25 anos de empresa).

A literatura encontrada sobre o tema Assédio Moral pouco tem analisado acerca do impacto dessa violência sobre a família do trabalhador vitimado.

Algumas das vítimas de assédio moral no trabalho tendem a apresentar alterações de conduta, que podem ter caráter também agressivo, reproduzindo em outras esferas de convivência, principalmente na família, a violência vivida.

Hirigoyen (2002a, 2002b) levanta a hipótese que o indivíduo assediado, por não conseguir superar sua própria história de submissão, possa tornar-se agressor, em uma relação que lhe garanta algum poder. Isto pode ocorrer, por exemplo, quando um trabalhador vitimado passa a agredir moralmente a esposa ou um dos filhos.

Barreto (2003), em suas pesquisas, confirma a hipótese de Hirigoyen e aponta que alguns trabalhadores vitimados revelam nas entrevistas que reproduzem no lar a violência vivida no ambiente de trabalho. Em suas palavras, Barreto (2003, p. 155) diferencia essa repercussão familiar nos homens e mulheres:

enquanto as mulheres subvertem o sofrimento, chorando, falando e contando para outras o acontecido, os homens se calam e se isolam por vergonha. Sentindo-se “um ninguém”, desvalorizados e diminuídos, sem forças para aceitar o imposto, muito pensam encontrar na morte o resgate da dignidade perdida.

Por ser agredido e impedido de reagir, despeja nas pessoas significativas a agressão sofrida, revidando seu sofrimento num outro, eleito possivelmente de forma inconsciente. Passa então a infligir a esse familiar o sofrimento psíquico que sofreu.

“Não se morre diretamente de todas essas agressões, mas perde-se uma parte de si mesmo. Volta-se para casa, a cada noite, exausto, humilhado, deprimido. É difícil recuperar-se”. (HIRIGOYEN, 2002, p. 66).

Afirma Sarti (1995, p. 42) que

a dimensão positiva do trabalho, misturando fundamentos morais e religiosos aos econômicos, constrói a auto-imagem do trabalhador e, legitimando um lugar de respeitabilidade, articula-se também na dimensão política, ao definir os limites da autoridade legítima nas relações de trabalho, da “boa autoridade” que leva à “boa obediência” e, assim, qualificar o que torna abuso da autoridade, quando a dignidade do trabalhador não é respeitada.

Uma vez que o trabalho forma a identidade do indivíduo e lhe confere dignidade, pode-se inferir que o sofrimento vivido no ambiente de trabalho, especialmente em razão de situações de assédio moral, vem provocar, em sua família, desajustes, violências, perdas financeiras, podendo culminar até na separação do casal e desestruturação familiar. Ainda segundo Sarti (1995, p. 125),

o trabalho, conferindo dignidade (...) por ser o fundamento de sua autonomia moral, legitima sua reivindicação de respeito de seus familiares e garante como chefe-de-família, a respeitabilidade de seus familiares.

Humilhado e vitimado por assédio moral perde sua identidade de trabalhador e, conseqüentemente, sua imagem frente à família.

3.4.1. A Família sob o Olhar da Abordagem Sistêmica

A família, considerada como sistema aberto¹², em razão das interações entre seus membros e os sistemas extra-familiares, afeta e é afetada mutuamente em suas intra e inter-relações. Assim, um evento que marca e influencia um de seus membros possivelmente terá rebatimento na dinâmica de sua família, alterando o comportamento de seus integrantes e as relações entre eles.

Nessa perspectiva, parte-se do pressuposto de que uma pessoa, sofrendo assédio moral no trabalho, apresenta alterações em seu comportamento e estas mudanças repercutem nas relações com seus familiares.

Para justificar essa premissa e entender as repercussões do adoecer psíquico de um membro na dinâmica familiar, esse estudo baseou-se no arcabouço teórico de Abordagem Estrutural Familiar, concebida por Salvador Minuchin. Ela é subsidiada pela Teoria Geral dos Sistemas – TSG, cujo percussor foi Ludwig Von Bertalanffy, na década de 70.

Capra (1996), Morin (1997,2002 e 2003), Bertalanffy (1977) e Vasconcellos (2003) entendem que um sistema é um todo que não pode ser entendido através das propriedades de suas partes, pois ao tentar isolar os elementos de um sistema são destruídas suas propriedades enquanto sistema.

Ao contextualizar um fenômeno numa abordagem sistêmica, é preciso ampliar o foco de observação, considerando as circunstâncias em que o fenômeno acontece, suas relações

¹² Segundo Bertalanffy (1977), o sistema aberto é aquele que mantém um fluxo de entrada e saída de materiais e informações, conservando-se através da construção e decomposição de seus componentes, mantendo sua essência vital ou metabolismo.

intra-sistêmicas e entre sistemas distintos. Assim, seu objeto de estudo não é mais o fenômeno, mas uma teia de fenômenos recursivamente interligados, considerando a complexidade do sistema observado.

Ao reconhecer a complexidade do fenômeno, neste caso específico o assédio moral, passa-se a perceber o processo de mudança e evolução constante do sistema, assumindo assim a instabilidade, a imprevisibilidade e a incontornabilidade do sistema.

Nessa perspectiva sistêmica, encontra-se embasamento para justificar o impacto do assédio moral no trabalhador vitimado, em sua família e na própria organização do trabalho.

Essa visão de sistema explica as mudanças ocorridas no ambiente de trabalho, destacando eliminação de postos de trabalho, redução de quadro ou das horas trabalhadas, maior degradação e desqualificação profissional, bem como o aumento da taxa de desemprego, e o impacto dessas mudanças no trabalhador. Na tentativa de manter-se nesse sistema, uns abusam do poder legitimado pela empresa e praticam assédio moral; outros, reproduzem a violência; e outros, ainda, submetem-se às situações de assédio moral sem reagir ou denunciar.

Para entender o impacto do assédio moral na dinâmica familiar numa perspectiva sistêmica, faz-se necessário compreender algumas das propriedades da TSG. As principais propriedades que fundamentam o sistema familiar, estudadas por Souza (1997), Minuchin (1995), Minuchin & Fishman (1990), Elkaïm (1998) Watzlawick, Beavin e Jackson (1973) são:

- *Totalidade ou Globalidade* – a família é um todo que afeta e é afetado por seus integrantes. O comportamento de um influencia os outros reciprocamente. A família é mais que a soma de seus membros. Incluem os mitos, tradições, valores, crenças, que perpassam gerações. Portanto, um membro vitimado de assédio moral no trabalho tende a causar impactos nos demais membros da família.
- *Homeostase ou Equilíbrio* – está relacionada à capacidade auto-protetora da família, capaz de manter-se em equilíbrio, embora com mobilidade. A homeostase pode ser adquirida por meios de eventos estressores, a exemplo do assédio moral que sofre um de seus membros, possibilitando mudanças, além das estratégias necessárias para readquirir o equilíbrio familiar.
- *Equifinalidade* – quando o comportamento de um membro gera diferentes comportamentos nos demais. No aspecto da violência moral, não é possível prever as repercussões do sofrimento em cada membro familiar.

- *Mudança e Adaptabilidade* – a família passa por fases distintas ao longo de seu ciclo vital e precisa se adaptar e estar disponível às mudanças para crescer e evoluir, mais especificamente situações dolorosas como o assédio moral.
- *Causalidade* – os comportamentos e os fatos ocorridos afetam toda a família, sempre de forma circular. Nesse caso, o comportamento da vítima de assédio moral no trabalho tem causalidade nos demais familiares que, por sua vez, também atingem o trabalhador vitimado.

Para Minuchin (1995) e Minuchin e Fishman (1990), a família possui um conjunto de estruturas e processos cognitivos que legitimam seu modelo de organização. Assim, toda mudança na estrutura familiar vai alterar suas concepções de mundo.

Além das possíveis repercussões no trabalhador e na sua família, o assédio moral também afeta, direta e indiretamente, as empresas.

3.5. Conseqüências do Assédio nas Empresas

Poucas são as organizações que mantêm um programa preventivo ou declaram-se formalmente contra qualquer ato de violência psíquica, conforme experiência do cotidiano. As empresas sequer fazem menção ao assédio moral em seus códigos de ética. O mais comum é abafar os casos, transferindo as vítimas de setor ou, na melhor das hipóteses, retirar do agressor o cargo de chefia, que servia de escudo aos atos abusivos de poder e manipulação perversa.

Geralmente, a alta gestão não toma conhecimento do problema ou se recusa a interferir, permitindo a reprodução do assédio. A vítima também contribui para sua ocorrência, pois teme reagir e denunciar. Apenas quando ela quebra o silêncio e processa por danos morais, é que esta assume uma atitude reativa para solucionar o problema já instalado.

Seja o assédio um fato isolado, praticado por um indivíduo, seja um padrão de comportamento promovido pela empresa, apenas ela pode prevenir ou corrigir esse fenômeno. No entanto, se não há preocupação efetiva com as relações de trabalho, as empresas devem considerar as conseqüências que as situações de assédio moral poderão causar-lhe. Se analisar de maneira sistêmica, fica evidente o impacto econômico-financeiro para a empresa.

Algumas das conseqüências indiretas para as organizações são: diminuição do rendimento do grupo, absenteísmo por motivo de doença, baixa concentração na tarefa, transgressões de normas e condutas, conflitos e dificuldades de relacionamento interpessoais que causam impacto direto na produtividade, acidentes de trabalho, *turnover* e demissões.

Com frequência cada vez maior, as empresas tornam-se réus em processos trabalhistas por dano moral que geram indenizações volumosas. Neste sentido e considerando o enfoque apenas econômico, a situação se inverte e a empresa torna-se vítima de seus gestores perversos, pois assumem o ônus das ações que eles praticam. São conseqüências que causam impacto direto na empresa, embora muitas delas ainda não contabilizem o ônus gerado pelo afastamento dos trabalhadores de seus postos em razão da precarização das condições de trabalho.

Além disso, os demais trabalhadores que presenciam tal situação, tendem a revelar comportamentos que ora se mimetizam com o agressor na tentativa de não sofrerem, ora ficam indiferentes ao contexto da violência, ou ainda sofrem com a tensão do ambiente.

Portanto, urge promover pesquisas que possam descrever, prevenir e corrigir suas ações. Hirigoyen (2002a, 2002b) vem realizando, na França, algumas pesquisas a partir dos atendimentos psicoterápicos que vem fazendo com pessoas vítimas de assédio moral. Alguns dos resultados apontados pela autora em suas pesquisas quanto à:

- *faixa etária* – nenhuma vítima foi encontrada com idade abaixo de 25 anos; 43% entre 46 e 55 anos e 19% com mais de 56 anos.
- *gênero* – 70% das mulheres sofrem assédio moral no trabalho, contra 30% dos homens.

Baseado nesses dados, foi possível concluir que predomina o assédio moral entre as pessoas mais velhas, consideradas menos produtivas e pouco adaptáveis às mudanças. Pode-se dizer, portanto, que há uma segregação por razão etária. As empresas tendem a substituir os empregados mais antigos e com salários mais elevados por jovens mais adaptáveis e que recebem salários menores.

Além das mulheres serem o maior número das vítimas, a forma de serem assediadas também difere, pois os aspectos sexistas também estão presentes. Em alguns casos, o assédio moral derivou de um assédio sexual malgrado. Em ambos, há indícios de humilhação, ou seja, visa-se ao íntimo; além de se perceber a vítima como objeto à disposição. Quando a vítima é uma mulher, ela pode ser impedida de ascender profissionalmente, simplesmente por questão de gênero. A situação se agrava por razões socioculturais e da educação que a mulher recebe, que a impede de reagir de imediato e de maneira contundente frente à violência vivida.

O assédio moral no trabalho é um tema relevante e atual, em razão das novas organizações de trabalho e das relações socioprofissionais que se estabelecem, tendo como característica transversal os modos de gestão das pessoas nas organizações.

Ao concluir a revisão literária acerca das temáticas: Organização do Trabalho, Assédio Moral no Trabalho, Sofrimento e Repercussões na Família serão abordados, no capítulo seguinte, os objetivos geral e específicos e a metodologia que nortearam este estudo.

4. OBJETIVOS E METODOLOGIA DO ESTUDO

4.1. Objetivos

4.1.1. Geral

Analisar as relações entre o assédio moral, sofrimento no trabalho e seus impactos na família do trabalhador.

4.1.2. Específicos

- Descrever o trabalho das vítimas de assédio moral.
- Caracterizar as situações de assédio moral no trabalho e relacioná-las com o sofrimento.
- Verificar as repercussões do assédio na família dos assediados.

4.2. Método

4.2.1. Conduta Ética com os Participantes

Em toda pesquisa científica, independente da área de investigação, espera-se uma conduta ética do pesquisador. Falar nessa postura quando o objeto de estudo é a própria pessoa humana, revela-se indispensável. Contudo, consideramos importante ratificar que essa pesquisa atendeu aos princípios da bioética, ao respeitar a intimidade, a fala, o tempo, os silêncios e as recusas das pessoas que identificamos para participar desse estudo. Procuramos respeitar os direitos humanos relativos à pesquisa, independente da possibilidade de gerar-se ou não novos conhecimentos.

Turato (2003) define bioética como a disciplina que se preocupa com as questões éticas das pesquisas suscitadas pelas investigações científicas biomédicas e com os pesquisadores das áreas de saúde.

O projeto que balizou essa pesquisa foi submetido e aprovado pela Comissão de Ética da Universidade Católica de Pernambuco, cumprindo as exigências do curso de Mestrado em Psicologia Clínica.

Na prática, ao identificar os participantes, foi apresentado, durante o *rapport*, os objetivos da pesquisa, tranquilizando-os quanto ao sigilo das informações e à preservação de suas identidades. Após a anuência verbal em participar da entrevista, foi solicitado a assinar o Termo de Consentimento (Anexo II).

4.2.2. Método e Técnicas

Na construção de um caminho – o método – escolhemos como objeto de estudo o assédio moral e a repercussão desse tipo de violência no indivíduo e na dinâmica familiar. Minayo (2000) e Turato (2003) foram os autores que balizaram teoricamente a construção metodológica.

Método, como conceitua Turato (2003, p. 153), é “um conjunto de regras que elegemos num determinado contexto para se obter dados que nos auxiliem nas explicações ou compreensões dos constituintes do mundo (coisas da natureza ou pessoas/sociedades)”. Não há que se confundir com Metodologia que, segundo o mesmo autor (2003, p. 153),

é a disciplina que se ocupa de estudar e ordenar (no possível) os muitos métodos que concebemos, suas origens históricas, seus embasamentos paradigmáticos acompanhados de suas relações teóricas, suas características estruturais e as especificidades de seus alvos.

Para Minayo (2000, p. 22) “a metodologia inclui as concepções teóricas de abordagem, o conjunto de técnicas que possibilitam a apreensão da realidade e também o potencial criativo do pesquisador”.

Optou-se pelo método de pesquisa qualitativa visando entender, com respaldo na pesquisa bibliográfica, o que as pessoas vitimadas por situações de assédio moral no ambiente de trabalho dizem sobre esse fenômeno. Adotou-se esse método para encontrar significados e significâncias nos relatos obtidos através dos depoimentos dos participantes. Os objetivos propostos na pesquisa foram: Geral: analisar as relações entre o assédio moral no trabalho, e sofrimento, e seus impactos na família do trabalhador; Específicos: descrever o trabalho das vítimas de assédio moral; caracterizar as situações de assédio moral no trabalho e relacioná-las com o sofrimento; e verificar as repercussões do assédio na família dos assediados.

As entrevistas foram baseadas na experiência dolorosa de trabalhadores vítimas de assédio moral. Afirma Minayo (2000, p. 107) que

ao lado da observação participante, a entrevista – tomada no sentido amplo de comunicação verbal, e no sentido restrito de colheita de informações

sobre determinado tema científico – é a técnica mais usada no processo de trabalho de campo.

Entrevista, para Turato (2003, p. 309), “é o encontro interpessoal estabelecido para obtenção de informações verbais ou escritas, sendo instrumento para conhecimento, assistência ou pesquisa”.

Trata-se, portanto, de uma conversa a dois, idealmente acolhedora, que garanta um nível tal de credibilidade por parte do entrevistado, de modo que ele possa contribuir para elucidar o tema em discussão. Do pesquisador, espera-se o respeito pelo que ouve, o sigilo da informação colhida e, acima de tudo, um suporte e conforto para essas pessoas vitimadas em seu local de trabalho, que se dispuseram a expor seu sofrimento. Esse foi, de fato, a conduta que se procurou manter durante todos os contatos realizados com os participantes.

A entrevista foi semi-diretiva ou semi-estruturada, a partir de um roteiro previamente estabelecido de perguntas (anexo I), porém não engessada, seguindo a dinâmica e o conteúdo apresentado por cada participante. Teve por objetivo clarificar e aprofundar os pontos que se consideram relevantes aos objetivos propostos previamente. Segundo Minayo (2000), esse é um dos tipos de entrevista mais recomendados à pesquisa qualitativa.

Não se pode ater a técnica pela técnica, impregnada de suas normas. É ir além. É abrir espaço para uma escuta incondicional, que permita obter dos entrevistados o fenômeno vivido, suas repercussões, as impressões e sentimentos percebidos. É permitir que a fala do entrevistado revele o que foi vivido, que clarifique seu sentido e que possibilite também encontrar saídas para o sofrimento.

4.2.3. Encontrando os Participantes: onde está Wally?¹³

Na escolha dos participantes, surge um obstáculo: onde está Wally? Onde encontrar essas pessoas vitimadas de situações de assédio moral no trabalho? Seria difícil encontrar esses sujeitos, se nem mesmo sabíamos por onde iniciar tal procura. Era preciso localizar esses entrevistados potenciais.

¹³ Wally é um rosto perdido na multidão. O objetivo do leitor é identificá-lo nos lugares que visita. Pode ser encontrado entre os Astecas, os Vikings, em Hollywood, na praia, no museu. Wally é simpático e desajeitado. Esconde sua timidez nos óculos ovais. Carrega sempre consigo uma mochila, xícara e bengala. HANDFORD, Martin. Onde está Wally? O livro dos jogos. São Paulo: Martins Fontes Editora, 1990.

Para realizar essa pesquisa, identificou-se os participantes entre pessoas atendidas no CEST – Centro Especializado em Saúde do Trabalhador, órgão da Prefeitura da Cidade do Recife, no Estado de Pernambuco.

Além disso, no transcorrer das entrevistas, ficou evidente, a partir das falas dos participantes, a violência psicológica vivida no trabalho. O conhecimento teórico que respaldou este estudo também pôde dar suporte para confirmar que nas falas havia evidentes sinais de assédio moral, caracterizado na literatura existente.

O entrevistado é aquele sujeito que, segundo Turato (2003), é abordado e estudado pela correspondência técnica da pesquisa. Foram escolhidos os participantes utilizando os critérios propostos por Turato (2003):

- a) *Informação clara do diagnóstico* – os entrevistados tinham clareza que o sofrimento vivido se deu em função do assédio moral no trabalho.
- b) *Concordância em participar* – todos os entrevistados foram previamente informados dos objetivos da pesquisa, além de serem tranquilizados quanto ao sigilo de seus dados pessoais e de identificação. Todos assinaram, em seguida, o Termo de Consentimento (Anexo II). Algumas pessoas identificadas no CEST não se dispuseram a participar da pesquisa. Disseram que não estavam preparadas para relembra a situação de assédio moral através do relato. Não podemos, no entanto, afirmar que essas pessoas não queriam contribuir, mas que talvez ainda se encontrem marcadas pelo sofrimento. A cicatriz psíquica instalada em função do assédio moral vivido possivelmente continua aberta. Falar sobre o assunto certamente traria mais danos às pessoas do que poderia contribuir para nosso estudo.
- c) *Desejo de partilhar* – os participantes que compõem a pesquisa, revelaram firme desejo de compartilhar as situações de violência psicológica vividas no trabalho. Afirmaram que participar de entrevistas similares poderá ajudar a clarificar o tema e provocar discussões das quais possam emergir saídas para minimizar esse fenômeno.

Para definição do número de participantes, utilizamos o método de Amostragem por Saturação (TURATO, 2003). O total ficou decidido *a posteriori*, ou seja, depois que as informações obtidas tornavam-se repetidas e saturavam o proposto neste estudo, ou seja, o conteúdo obtido atendia plenamente os objetivos, evidenciando o sofrimento do trabalhador vitimado e possíveis repercussões na sua família. As informações coletadas também confirmaram as características do fenômeno apontadas no marco teórico.

Foram realizadas seis (06) entrevistas, as quais foram gravadas, transcritas literalmente e, em seguida, receberam o tratamento e o recorte por tema. Tiveram duração que variou entre 1h49 e 3h36. Para análise do material, foi utilizada a técnica de análise temática do conteúdo.

Os nomes dos participantes são fictícios, retirados da Bíblia Sagrada, para preservar a identidade deles e manter o sigilo das informações colhidas. Também não foram identificadas as empresas, os setores, as atividades desempenhadas e os cargos. O nome dos agressores, eventualmente apontados pelos entrevistados, também foram trocados por nomes fictícios. O nome da organização é substituído pela palavra empresa, o cargo assume uma hierarquia fictícia, identificada pelas seguintes palavras: *trabalhador*, *trabalhador vitimado*, *subordinado*, *gerente imediato*, *gerente superior* e *alto gestor*. Foram preservadas as características biográficas dos participantes, destacando-se: idade, sexo, estado civil, nível de escolaridade, tipo e tempo de empresa.

Quadro nº 1 – Dados Sócio-demográficos dos Participantes					
Nome¹⁴	Idade	Nível de Escolaridade	Estado Civil	Tipo de Empresa	Tempo de Empresa
Ana	37 anos	Graduada	Solteira	Privada	03 anos
Bartolomeu	45 anos	Téc. Nível Médio	Solteiro	Privada	09 anos
Catarina	37 anos	Téc. Nível Médio	Divorciada	Privada	06 anos
Daniela	48 anos	Médio	Divorciada	Pública	30 anos
Elias	55 anos	Pós-Graduado	Casado	Pública	25 anos
Fortunato	41 anos	Pós-Graduado	Casado	Pública	04 anos

4.2.4. Análise de Conteúdo

Após realizar as entrevistas e proceder as transcrições, os dados recolhidos necessitavam de uma análise e discussão que justificassem a realização desta pesquisa, além de enriquecer as informações previamente investigadas e estudadas acerca do tema.

¹⁴ Nomes e significados: Ana (cheia de graça), Bartolomeu (filho de Tolmai, aquele que suspende as águas), Catarina (pura, nobre), Daniela (meu juiz é Deus), Elias (Javé é Deus) e Fortunato (próspero, afortunado, favorecido pela sorte).

Dentre os métodos e técnicas disponíveis, optou-se pela Análise de Conteúdo. Segundo Manayo (2000) e Turato (2003), trata-se de um conjunto de técnicas que permitem analisar e inferir acerca do que foi comunicado durante a coleta dos dados.

Para Turato (2003, p. 440), a Análise de Conteúdo é a

explicitação do sentido contido num documento e/ou o modo em que pode ser transformado com finalidade de oferecer um significado, tendo em conta palavras pré-escolhidas pelo locutor, frequência de recorrência de certos termos, aparato e andamento do discurso.

Minayo (2000) e Turato (2003) propõem alguns critérios, considerados fundamentais para atestar o rigor científico dessa técnica. São eles: (a) reunir os participantes de forma sistemática; (b) validar os procedimentos de coleta de análise dos resultados; (c) verificar a fidedignidade, objetividade e cientificidade mediante a análise da frequência da informação coletada; e (d) mensurar os dados obtidos.

O uso de técnicas qualitativas ultrapassa o conteúdo obtido do que foi comunicado, desprende-se do rigor da contagem e da pretensa objetividade de números e medidas, para aprofundar a interpretação e possíveis inferências dos significados manifestos e latentes do material coletado.

Esses autores fazem referência às modalidades desenvolvidas na Análise de Conteúdo, das quais se destacam as análises temáticas, escolhidas para o desenvolvimento dessa pesquisa acerca do tema assédio moral no trabalho, sofrimento e possíveis repercussões na família, em razão da possibilidade de adequação à investigação qualitativa. A análise temática de conteúdo é definida por Turato (2003, p. 442) como aquela que

procura nas expressões verbais ou textuais os temas gerais recorrentes que fazem a sua aparição no interior de vários conteúdos mais concretos, portanto uma primeira forma de categorização e subcategorização constituindo o *corpus*.

O tema, portanto, atende a uma esfera psicológica e não meramente lingüística. Nela importa identificar, segundo Minayo (2000), núcleos de sentido do que foi comunicado, cuja relevância e/ou frequência dão sentido ao objetivo proposto.

O tratamento dos dados das entrevistas seguiu um determinado percurso, composto pelas seguintes fases:

- 1) *Preparação inicial do material* – todas as entrevistas foram gravadas e depois transcritas literalmente.
- 2) *Pré-análise* – realizou-se a leitura das entrevistas, visando identificar falas relevantes para a pesquisa.

3) *Categorização e subcategorização* – os assuntos foram destacados pelo critério de *Relevância*. Segundo Turato (2003, p. 446),

trata-se de considerar em destaque um ponto falado sem que necessariamente apresente certa repetição no conjunto do material coletado, mas que, na ótica do pesquisador, constitui-se de uma fala rica em conteúdo a confirmar ou refutar hipóteses iniciais da investigação.

4) *Apresentação dos resultados* – obtidos mediante as entrevistas, estão descritos na análise, enriquecida com falas literais dos entrevistados e o contraponto com a teoria. São preparados, assim, para a discussão, inferência e interpretação do material colhido.

Para atender aos objetivos propostos no projeto, os dados coletados foram categorizados nos seguintes temas (Anexo III):

Tema 1: *Organização do Trabalho* – inclui informações sobre a estrutura e ambiente organizacional, condições de trabalho, remunerações e benefícios, ritmo e jornada de trabalho, relato das condições de trabalho – precárias ou não – antes e após a situação de sofrimento vivido.

Tema 2: *Significado do trabalho* – considera a subjetividade, a ideologia e a importância do trabalho para cada um dos entrevistados.

Tema 3: *Repercussões do Assédio Moral* – sinais de assédio moral evidenciados nas entrevistas e suas repercussões:

3.1. *No Trabalhador* – considera os aspectos da saúde e doença.

Tema 4: *Prazer e Sofrimento no Trabalho* – relatos que permitem elucidar tanto vivências subjetivas de sofrimento quanto de prazer em razão do exercício das atividades.

Tema 5: *Repercussões na Família* – discussão do tema no contexto familiar, suporte ao membro vitimado e possíveis implicações em sua dinâmica.

Além dessas categorias criadas para atender aos objetivos desta pesquisa, surgiram outras que possibilitaram explicar alguns aspectos apontados nos relatos dos entrevistados, em forma de hipóteses explicativas. São elas:

Tema 6: *Impacto no desempenho profissional e nas relações de trabalho* – repercussões no desempenho e nas relações interpessoais no trabalho, identificando possíveis reproduções do assédio moral.

Tema 7: *Olhar da vítima sobre o agressor* – perfil do agressor na ótica dos entrevistados e sua correlação com o perfil identificado na literatura.

Segundo Minayo (2000), a análise temática é bastante formal e sistemática. O tratamento dos resultados foi trabalhado com os significados acima descritos numa tarefa interpretativa dos temas como unidades da fala dos participantes.

Concluídas as etapas de coleta de dados, foram realizadas as análises das entrevistas gravadas, a categorização dos dados colhidos nas entrevistas e sua interpretação, confrontando-os com a base teórica adotada. Contudo, antes de entrar na análise das categorias, julga-se necessário apresentar um breve relato da história de cada participante. Visam clarificar os relatos de assédio moral sofrido pelos participantes desta pesquisa, as vivências de sofrimento e os impactos na dinâmica familiar. Desta forma, fica mais evidente o contexto em que aconteceram as situações de violência vivida por cada um dos participantes.

5. HISTÓRIAS DA VIDA REAL: Breve Relato dos Casos

5.1. Entrevistada A – Ana

Ana, graduada, 37 anos, 03 anos de empresa, solteira, reside com os pais. Assim que foi contratada, *Ana* acumulou, provisoriamente, a função de outro colega recém-demitido. A situação, tornou-se permanente e *Ana* continua assumindo duas funções. Cansada, foi se queixar a *Almerinda*, sua chefe imediata, que alegou tratar-se de uma fase e que em breve algumas das atividades seriam informatizadas. O excesso de trabalho permanece e *Ana*, com seis meses de empresa, adoece. O diagnóstico é LER/DORT¹⁵ e *Ana* inicia tratamento fisioterápico. Entre um atestado e outro é demitida. A empresa, em processo de reestruturação, extingue seu posto de trabalho.

Ao fazer o exame médico demissional, a empresa é obrigada a abrir um Comunicado de Acidente de Trabalho – CAT – em razão da doença ocupacional de *Ana*. A demissão é suspensa e *Ana* retorna ao trabalho. Novamente tentam demiti-la e *Ana* presta queixa na Delegacia Regional do Trabalho. Ela apresenta quadro de depressão e aumentam suas dores musculares. O médico dá o diagnóstico de fibromialgia e é aberto novo CAT. *Ana* fica de licença médica por oito meses.

Retorna ao trabalho e *Almerinda* insinua que *Ana* deve pedir demissão. Começa então a vivência de sofrimento no trabalho em razão de assédio moral. *Ana* soube que não estava na lista de demissão, mas *Almerinda* a demitiu para manter *Antonia*, sua amiga de infância. *Ana* e *Antonia* não tinham um bom relacionamento. *Ana* chegou a reclamar dela à chefia por alguns motivos: não passar informação, não ensinar as tarefas quando saiu de férias, não solicitar à Matriz uma agenda que *Ana* teria direito etc. Tanto ela quanto *Antonia* têm a tarefa de atender ligações telefônicas dos clientes, mas *Antonia* pede à telefonista que transfira todas as ligações para o ramal de *Ana*, que vai se queixar com *Alexandre*, o coordenador técnico. Ele chama as duas e repreende *Antonia*. Esse fato aumenta sobremaneira as divergências entre as duas. Com o retorno de *Ana*, a situação piora, pois agora *Antonia* tem o respaldo de *Almerinda* para perseguir *Ana*.

¹⁵ Lesões por Esforços Repetitivos / Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho

A gerente retira todas as atividades de *Ana* e contrata uma estagiária, *Alice*, para fazer suas tarefas. Retira-lhe também as chaves e proíbe-na de permanecer na empresa no horário de almoço. *Ana* se queixa na Delegacia do Trabalho e, durante a mediação, *Aleide*, gerente geral de RH, lotada na Matriz, propõe indenizar *Ana*, sem, no entanto, pagar seu plano de saúde. Não há acordo e *Ana* retorna à empresa. Continuam as situações de violência no trabalho. *Alice*, a estagiária, torna-se confidente de *Ana* e por essa razão também é perseguida tanto por *Antonia* quanto por *Almerinda*.

Ana trabalha uns dias e em outros, tira licença médica. Segundo ela, para respirar e suportar todo o sofrimento no trabalho. Vai para *Aliança*, cidade onde moram seus pais e seu noivo. Ela não consegue mais falar de outro assunto a não ser dos problemas que está vivendo. Recebe muito apoio dos pais, mas o noivado acaba no mesmo mês em que é demitida pela segunda vez. Na época, estavam construindo uma casa na cidade para casar. *Ana* cai em depressão. Procura um médico do trabalho que lhe orienta a procurar um psicólogo no CEST, onde recebe o laudo de assédio moral. *Ana* entra na Justiça e pede uma indenização por danos morais. Ganha, mas a empresa recorre pela segunda vez.

Retorna para a empresa, mas novas situações de assédio moral surgem. Mais uma vez, *Ana* entra na justiça e ganha nova indenização por danos morais em razão da violência vivida. *Almerinda* e *Aleide* estão sempre perguntando quando *Ana* vai sair da empresa. *Aleide* inclusive chega a dizer que, se *Ana* não tivesse entrado na Justiça, teria algum trabalho para fazer. *Ana* continua em tratamento e agora resolveu estudar, o que a tem ajudado bastante a enfrentar todo o sofrimento vivido no trabalho. *Ana* aproveita o horário do expediente para estudar.

5.2. Entrevistado B – Bartolomeu

Bartolomeu, técnico de nível médio, solteiro, 45 anos de idade, 09 anos de empresa, residente com uma irmã e dois sobrinhos adolescentes. Era coordenador técnico, subordinado a *Berenice*. Ingressou na empresa por indicação da própria *Berenice*, logo após ter sido nomeada gerente. Apesar de não ter competência para assumir o cargo, foi indicada por *Beraldo*, seu amante e um dos diretores. *Bartolomeu* tornou-se seu braço direito e seu papel era assumir a retaguarda de *Berenice*. Administrava a equipe, respondia e-mail's, assinava documentos e tomava decisões por ela.

Surgiu uma vaga para gerente. Todos acreditavam que ele seria nomeado. *Berenice* viajou para a Matriz, falou com *Beraldo* e não o deixou assumir a gerência. *Berenice* passou a

acumular as duas chefias. *Bartolomeu* tinha na empresa algumas fontes seguras, cujas informações lhe davam um certo poder. Soube que a sua gerente alegou que não iria promovê-lo porque é homossexual. De imediato, *Bartolomeu* foi esclarecer com ela e se desentenderam em razão de um comentário que *Berenice* fez. Segundo ele, nunca escondeu na empresa sua orientação homossexual e foi discriminado por isso.

Em seguida, surge a vaga de coordenador e ela vê-se obrigada a promovê-lo, pois outros gerentes questionavam esta promoção.

A empresa passa por uma reestruturação e alguns postos de trabalho são extintos ou transferidos para a Matriz. *Bartolomeu* ficou sabendo informalmente, três meses antes, e já esperava ser demitido. *Bartira*, a gerente de RH, em visita às filiais, informou que os coordenadores não seriam demitidos de imediato. No entanto, os coordenadores de todas as filiais foram demitidos.

Ao fazer o exame médico demissional, o médico do trabalho atestou que ele estava inapto à demissão em razão de ter tido dois enfartes, caracterizando uma doença grave. Volta à empresa e é encaminhado ao INSS, onde recebe um laudo médico informando que está apto ao trabalho, apesar da doença. *Bartira* liga para o médico do trabalho e o obriga a modificar o seu laudo. O médico coloca no laudo que *Bartolomeu* está apto, mas apenas em razão do parecer do INSS. Novamente *Bartolomeu* é demitido, dessa vez através de telegrama. Entra na Justiça do Trabalho pedindo antecipação de tutela e é reintegrado. Retorna à empresa para trabalhar e iniciam o assédio moral. É ameaçado por *Belarmino*, coordenador de RH, e *Brivaldo*, o advogado da empresa. Mandam-no para casa, mas ele não vai. Ameaçam chamar a polícia, mas a sua advogada orientou-o a permanecer na empresa.

Berenice também inicia tratamento perverso não diretamente, mas através de *Beliza*, a secretária. Proíbe *Bartolomeu* de fumar na empresa – *Berenice* fuma; de ligar a televisão – todos os colegas ligam; de solicitar serviço de banco ao office-boy – todos fazem. *Bartolomeu* questiona diretamente *Berenice*, mas ela desconversa e alega algum mal entendido. Toma as chaves, retira todas as atividades, corta seu e-mail, remove seus equipamentos e móveis. Ele vê-se obrigado a permanecer na sala da recepção em meio aos clientes, fornecedores e colegas. Passa o dia lendo. *Bartolomeu* adoecer, fica deprimido com pensamentos suicidas. Como já havia tido depressão na adolescência com várias tentativas de suicídio, procura ajuda psicológica no CEST.

O INSS faz um acordo e *Bartolomeu* é afastado de licença médica por um ano. Escreve uma carta para o presidente e vice-presidente da empresa contando toda a discriminação que está vivendo, mas não recebe resposta. Dois meses depois, *Bartira* diz que

ele não terá resposta daquela carta e se está insatisfeito peça demissão. Nesse período, embora continue o vínculo empregatício, atrasam o pagamento do 13º salário e não pagam o seu percentual de participação nos lucros da empresa. *Bartolomeu* questiona seus direitos e *Bartira* informa que estarão creditando na sua conta, o que não aconteceu. Nesse ínterim, *Bartolomeu* sofre um novo enfarte, sua licença é suspensa e o INSS o aposenta por invalidez. Permanecerá ainda com vínculo empregatício por cinco anos, mas não tem qualquer contato com empresa. Dela só recebe o plano de saúde. “Eu não existo para a empresa”, diz *Bartolomeu*.

5.3. Entrevistada C – Catarina

Catarina, técnica de nível médio, 37 anos de idade, 06 anos de empresa, divorciada, dois filhos menores. A empresa inicia um processo de reestruturação: demite o diretor geral, alguns gerentes e coordenadores, inclusive seu chefe imediato. *Cassilda* se torna sua nova chefe. Nas reuniões iniciais, para definir as novas estratégias do setor e projetos a serem executados, *Catarina* começa a ser visivelmente isolada, quase nunca consegue opinar e suas idéias são recusadas. As tarefas são distribuídas, mas *Catarina* fica sem qualquer atividade. A atitude da nova chefe é acintosa, os colegas estranham e procuram dar um apoio a *Catarina*.

Essa situação é esclarecida num final de semana. Ela recebe uma ligação de uma amiga e fica sabendo que *Cinira*, a nova gerente de RH, está fazendo um processo seletivo e que ela será demitida. Além disso, *Cinira*, que está na empresa há menos de dois meses, dissera à sua sucessora que *Catarina* não se compromete com a empresa e seu perfil é inadequado. Ela fica triste e revoltada, pois sempre foi muito bem avaliada pela equipe e por seu antigo gerente. Ela também se desespera pois no dia anterior tinha confirmado sua gravidez. Na segunda-feira, apresenta-se de imediato no posto médico e informa, mediante protocolo, que está grávida e fica esperando a demissão. Antes de terminar o expediente, *Cassilda* e *Cinira* demitem *Catarina*. Alegam mudanças e novo perfil para seu cargo. Ela revela o telefonema que recebeu no final de semana e critica a postura ética de *Cinira*, que denigre sua imagem como profissional num processo seletivo. Sua área de atuação é muito específica e os profissionais no mercado se conhecem. *Cinira* desconversa e encaminha *Catarina* para o exame demissional, quando fica sabendo oficialmente de sua gravidez.

Entre frustrada e revoltada com o fato inesperado, *Cinira* manda-a para casa e diz que vai indenizá-la. Passados alguns dias sem contato, *Cinira* chama *Catarina* na empresa. Primeiro impacto: é proibida de entrar sozinha no local de trabalho e não pode circular nas

áreas da empresa. *Cinira* diz que a política, diferente da outra empresa onde trabalhou, não permite indenizar e demitir mulher grávida. Manda-a de volta para casa e diz que vai procurar um novo posto de trabalho, pois não quer constranger a pessoa que acaba de assumir seu lugar. Alguns dias em casa e novamente é chamada por *Cinira*. Ela encaminha *Catarina* para uma empresa terceirizada, que armazena os produtos da empresa. *Catarina* passa a trabalhar num local isolado, insalubre e inadequado para uma mulher grávida. *Cassilda* designa algumas tarefas que não condizem com a sua qualificação nem com seu contrato de trabalho. Ela se queixa e é punida; fica sem qualquer atividade. *Catarina* não pode sequer pegar seus objetos pessoais na empresa. Para receber o vale transporte e contracheque, passa horas na portaria e só pode entrar acompanhada por um segurança. *Cinira*, numa reunião, diz que *Catarina* está tendo o tratamento que merece, que estava matando o mal pela raiz, pois ela escondeu a gravidez e não pôde ser demitida. *Catarina* adoece, tem ameaça de aborto, apresenta problemas cardíacos, fica deprimida. Procura ajuda psicológica no CEST. Acaba internada com risco de vida e após alguns dias hospitalizada, o bebê nasce prematuro. Mãe e filho ficam na UTI, pois correm risco de vida.

5.4 Entrevistada D – Daniela

Daniela, Ensino Médio, 48 anos de idade, 30 anos de empresa, divorciada, reside com *Débora*, sua filha recém-separada. Está, há 10 anos, no setor onde sofre assédio moral. É um setor estratégico na empresa, composto por quatro áreas distintas. *Daniela* coordena uma delas e tem cinco subordinados. Embora já possa se aposentar, *Daniela* tem prazer no que faz e ainda pretende fazer um curso superior antes de sair da empresa.

Ela trabalhava com *Dolores*, uma gerente competente, respeitada e admirada por todos do setor. Mas *Dolores* foi promovida e em seu lugar assumiu *Deocrécia*, uma subordinada pouco expressiva e sem competência, para surpresa da equipe, que não legitimou sua chefia. Ela conseguiu o cargo por amizade e influência política.

Deocrécia começou a perseguir as pessoas mais competentes e mais antigas. Algumas pediram transferência, outras aproveitaram um plano de incentivo para se aposentar e outras acabaram sofrendo perseguição no trabalho. *Daniela* é uma das vítimas e os ataques vão se alternando entre elas. *Deocrécia* utiliza estratégias sutis: fala mansa, polida; trata todos com frieza disfarçada em educação; humilha, ridiculariza ou até ignora suas vítimas durante reuniões da equipe, inclusive *Daniela*.

Dinarte é promovido e torna-se chefe imediato de *Deocrécia*. Ela apresenta-o a todos os coordenadores e subordinados, exceto a *Daniela* e os outros colegas que também são perseguidos. *Daniela* não se deixa intimidar, vai pessoalmente apresentar-se a *Dinarte* e fala, com prazer, do impacto do seu trabalho para o negócio da empresa. Aos poucos, *Deocrécia* influencia *Dinarte*, que passa a ignorar *Daniela* e não valoriza seu trabalho.

No início do ano, *Deocrécia* distribui as atividades de forma que as mais estratégicas e de maior visibilidade para o setor são entregues aos novos funcionários, inclusive *Duílio*, recém-transferido de outro setor, que começa a reproduzir os atos de violência de *Deocrécia* contra os colegas vitimados. No final do ano, dá a promoção àqueles que executaram atividades de maior impacto para o setor. Desta forma, as promoções são previamente direcionadas. *Daniela*, sentindo-se injustiçada, procura *Denaldo*, diretor da empresa, e reclama da conduta de *Deocrécia*.

Junto com *Duílio*, ela intensifica suas ações perversas. Criticam, perseguem e humilham *Daniela*. Ela passa a se isolar do grupo. Como sua área fica em um pavimento diferente, evita ao máximo qualquer contato com os dois. Um fato marca o sofrimento de *Daniela*. *Duílio* aproveita um projeto que ela desenvolve, faz pequenas modificações e o apresenta como sendo de sua autoria, com anuência de *Deocrécia*. *Daniela* não teve como provar, pois os dois iniciam juntos o trabalho e depois que concluiu, sem ajuda do colega, a chefia retirou-a do projeto. Esse trabalho teve uma repercussão positiva na empresa.

Deocrécia sabe que *Daniela* gosta muito da área que coordena e resolve retirá-la provisoriamente, para uma outra área onde alega que a subordinada daria maiores resultados. Ela não suporta a nova área e insiste com a chefia imediata para retornar ao antigo posto de trabalho. *Deocrécia* não recusa, mas não efetiva o retorno. *Daniela*, bem relacionada na empresa, descobre que a chefe está procurando uma pessoa para assumir em definitivo a antiga área coordenada por ela. De imediato, *Daniela* agenda uma entrevista com *Denaldo* e informa que pretende retornar ao seu antigo posto. Como *Denaldo* conhece o trabalho que ela dedicou tantos anos e sua produtividade, não hesita em contornar o impasse. Ela retorna, contra a vontade de *Deocrécia* que, não satisfeita, resolve mudar toda a antiga equipe de *Daniela*. Escolhe pessoas com outro foco de interesse ou que apresentam competências supostamente superiores às de *Daniela*. Com isso, *Deocrécia* pretende minar a liderança e a autoconfiança de *Daniela*. Insinua que ela perderá o controle de sua equipe.

Realmente, a estratégia de *Deocrécia* causou dificuldades para *Daniela*, principalmente quando à resistência dos antigos em sair do setor e a dos novos de se adaptarem às atividades. Contudo, ela não se sente à vontade para procurar novamente

Denaldo. Desesperada e sem apoio, resolve pedir aposentadoria. Entretanto esta decisão causaria uma grande perda salarial. *Daniela* desiste e é orientada a procurar ajuda psicológica no CEST, onde é atendida até hoje. Segundo ela, esta situação no trabalho tem causado forte impacto em sua relação com a filha, a quem deveria está dando apoio em função da separação, mas infelizmente *Daniela* torna-se impaciente e agressiva com a filha. Ela apresenta um quadro depressivo, além de dores musculares generalizadas, insônias e gastrite. Passa a tomar um anti-depressivo.

5.5 Entrevista E – Elias

Elias, pós-graduado, 55 anos de idade, 25 anos de empresa, casado, dois filhos adultos. Teve um enfarte, mas após um tratamento, foi considerado apto para exercer todas as suas atividades de rotina. Trabalhou com *Enzo*, seu chefe imediato, cerca de 5 anos que, até então, lhe tratava com respeito e amizade e a convivência entre eles excedia os muros da empresa. Embora não tendo cargo de chefia, a função de *Elias* é estratégica, o que lhe garante autonomia e flexibilidade na execução das tarefas.

Edyane trabalha como prestadora de serviço sob orientação de *Elias*. Ela submete-se à concurso público, sem sucesso. Contudo, como é amiga íntima de *Enzo* continua prestando serviço através de uma empresa fornecedora de serviço contínuo.

Enzo para a assediar moralmente *Elias*. Restringe seus contatos com fornecedores, atribui atividades complexas sem orientação, cancela suas viagens programadas, alegando que o subordinado tem problemas de saúde. Além disso, orienta *Eliaquim*, um técnico de nível médio, a espalhar o boato na empresa questionando sua competência, alegando que ele está doente e deve se aposentar.

Elias faz o exame médico periódico e o médico do trabalho atesta que ele está apto para suas atividades. *Enzo* não fica satisfeito e solicita ao médico que reveja seu atestado e que coloque no ASO¹⁶ que *Elias* não pode desenvolver algumas atividades inclusive viajar, mas o médico mantém seu parecer. A situação de *Elias* fica insustentável. Ele não consegue mais dormir a noite, fica irritado e agressivo, apresenta quadro de depressão e o relacionamento familiar é afetado. Ele então decide contar tudo a *Érica*, sua esposa. Ela aconselha o marido a procurar o CEST, onde é atendido por uma psicóloga. *Érica* trabalha na mesma empresa e orienta o marido a denunciar *Enzo*. *Elias* decide então escrever uma carta à

¹⁶ Atestado de Saúde Ocupacional.

alta gestão, onde descreve sua trajetória na empresa e toda a perseguição que vem sofrendo. *Enzo* é chamado pelo superior hierárquico e se coloca na posição de vítima, que jamais iria prejudicar *Elias*, pois são muito amigos. Contudo, ficam claras para *Elias* as razões porque se tornou vítima de assédio moral: ao sair da empresa ou se aposentar, como pretendia *Enzo*, suas atividades seriam fatalmente entregues a *Edyane*.

Elias consegue transferência do setor e leva consigo suas atividades. Hoje trabalha com *Edgar*, um chefe competente, que valoriza e prestigia a conduta profissional de *Elias*. Ele continua fazendo psicoterapia, pois, segundo ele, ficaram algumas seqüelas do sofrimento que viveu no trabalho.

5.6 Entrevista F – Fortunato

Fortunato, pós-graduado, 41 anos de idade, 04 anos de empresa, casado, 03 filhos adolescentes. Foi contratado para trabalhar no interior de Pernambuco, na cidade de *Ferreiros*. Soube que sua vaga surgiu porque houve uma denúncia anônima na Delegacia Regional do Trabalho e *Furlan* perdeu o cargo que exercia indevidamente, uma vez que era técnico de nível médio. *Fuad*, chefe imediato de *Fortunato*, determina que ele deve trabalhar diretamente com *Furlan* que, embora sem desempenhar a função de direito, continua de fato a exercê-la.

Fortunato é uma pessoa discreta, reservada e não costuma se juntar com os colegas para beber no final do expediente, preferindo fazer caminhadas ou ir descansar na pousada onde reside. Por essa razão, é rotulado de ‘esquisito’ e ‘certinho’, porque não compactua com algumas irregularidades na área.

No trabalho, o relacionamento com os pares e com a chefia é bom, sem qualquer dificuldade. Também tem um bom relacionamento com os 10 funcionários que são supervisionados por ele. Suas condições de trabalho são adequadas, possui uma sala privada e equipamentos para executar suas atividades.

Sem lembrar quando inicia ou por que, *Fortunato* torna-se vítima de assédio moral no trabalho. Não recebe retorno dos relatórios enviados para *Fuad* e quando emite relatórios para outros gerentes, é repreendido pelo chefe. *Furlan* também reproduz a violência da chefia contra *Fortunato*, dificultando suas ações e humilhando-o frente aos colegas e subordinados. Além dele, *Frencislaine*, uma técnica de nível médio, também passa a discriminar e humilhar *Fortunato*, espalhando boatos a seu respeito com o restante do grupo.

Numa das visitas ao campo para inspecionar seu grupo, *Fortunato* descobre que um funcionário está trabalhando de forma irregular e prepara um relatório informando a *Fuad*. Não recebe retorno de *Fuad* diz a *Fortunato* que ele não deve se meter em atividades que não foram delegadas por ele, que é seu chefe. Não satisfeito com a resposta, *Fortunato* envia o mesmo relatório mediante protocolo para *Fúlvia*, gerente de RH. *Fuad* manda uma carta para *Fúlvia* e para *Fausto*, gerente geral e seu superior imediato, onde faz acusações graves contra *Fortunato*. *Fúlvia* não dá retorno a *Fortunato*, que solicita uma sindicância para investigar os fatos. *Fuad* então retira todas as atividades de *Fortunato*, alegando que ele desrespeitou a hierarquia. Retira também todos os equipamentos e passa para *Furlan* a supervisão da equipe de *Fortunato*. Este, perde também sua privacidade, pois é retirado de sua sala, passando a ocupar um birô no fundo da sala dos técnicos que antes eram subordinados a ele. As pessoas, diante o clima de terror, deixam de falar com *Fortunato* e os poucos que se arriscam, o fazem discretamente, sem o conhecimento de *Fuad* e *Furlan*.

A avaliação de desempenho de *Fortunato* é muito baixa e ele decide questioná-la com *Fuad*. Ele alega que o trabalho de *Fortunato* é muito ruim, sem qualidade, que não tem competência para exercer a função e que também comete erros graves de gramática.

Fortunato adocece, fica deprimido e tem crises de choro, isolado no quarto da pousada onde reside. A esposa e os filhos permanecem residindo em Recife e nada sabem do sofrimento que vive *Fortunato*. Apesar disso, não se deixa abater. Resolve então enviar uma carta para *Fausto* que cobra uma de *Fúlvia* uma posição. Ela e *Fuad* decidem solicitar uma avaliação técnica e psicológica de *Fortunato*. Ele é enviado para a Matriz, em Recife, e é submetido a uma avaliação por um comitê técnico composto por *Fausto* e três profissionais e também é submetido a uma avaliação psicológica por um profissional pago pela empresa. Embora considerado apto nas duas avaliações, *Fortunato* é transferido da filial e passou a exercer outra função. Mas apesar desse desvio, diz que está gostando da nova função e do setor e o que quer no momento é esquecer todo sofrimento vivido.

6. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, são apresentados os resultados apontados na pesquisa a partir da fala dos participantes nas entrevistas e um quadro com análise dos dados sócio-demográficos.

Quadro nº 2 – Evidências da Situação de Assédio Moral no Trabalho					
Nome	Justificativa para a Demissão / Mudança de Setor	Motivo Provável	Sintomas após Assédio Moral	Ação na Justiça do Trabalho / Denúncia	Estabilidade de Emprego
Ana	Reestruturação da empresa e extinção do posto de trabalho – não foi demitida.	Não se submete à chefia.	LER/DORT. Fibromialgia, choro compulsivo e depressão.	Duas ações por dano moral (assédio) – ganhou as duas.	Doença ocupacional.
Bartolomeu	Reestruturação da empresa e extinção do posto de trabalho – não foi demitido.	Homossexual. Não se submete à chefia.	Enfarte, pensamento suicida, choro compulsivo e depressão.	Uma ação de reintegração e uma por dano moral (assédio) – ganhou as duas.	Doença grave.
Catarina	Reestruturação da empresa e mudança de perfil do trabalhador – não foi demitida.	Não pôde ser demitida	Ameaça de aborto, choro compulsivo, hipertensão, depressão e doença cardiovascular.	Ação por dano moral (assédio) – ganhou.	Gravidez.
Daniela	Permanece no mesmo setor. Estabilidade mediante concurso público.	Tempo para se aposentar. Não se submete à chefia.	Depressão, dores generalizadas, alteração do sono, isolamento social e gastrite.	Não houve. Não denunciou o assédio.	Concurso Público.
Elias	Mudou de setor. Tempo de serviço para se aposentar.	Tempo para se aposentar. Disponibilizar vaga para indicação.	Depressão, irritação, agressividade, alteração do sono, queda na libido.	Não houve ação. Denunciou o assédio na empresa.	Concurso Público.
Fortunato	Mudou de setor.	Não se adaptou à cultura e não se submeteu à chefia. Rotulado de “esquisito” e “certinho”	Depressão, choro compulsivo, alteração do sono e isolamento social.	Não houve ação. Denunciou o assédio na empresa.	Concurso Público.

No quadro 2, fica evidente que, dos 06 (seis) entrevistados, 03 (três) deles, trabalhadores de empresa privada, foram vítimas de assédio moral no trabalho porque não puderam ser demitidos, devido à estabilidade de emprego. Os 03 (três) empregados de empresa privada ingressaram na Justiça do Trabalho e ganharam indenização por dano moral em razão do assédio moral. Dentre os sintomas de adoecimento após as vivências de violência no trabalho, todos apresentam quadro de depressão. Os 06 (seis) participantes sofreram assédio do tipo vertical descendente, ou seja, praticado pela chefia e, em 05 (cinco) participantes, seguido de assédio horizontal, mediante reprodução da violência pelos pares. Nos 03 (três) empregados de empresa pública, fica evidente a dificuldade dos gestores em lidar com a diversidade da força de trabalho, principalmente com pessoas em condições de se aposentar (02 participantes) e com 01 (um) que não se submeteu à chefia, denunciando irregularidades no setor. Entre os 03 (três) empregados de empresa pública, 02 (dois) denunciaram e, por conseguir provar a situação de assédio moral, foi transferido de setor e 01 (um) mantém em segredo a situação e, até a conclusão deste estudo, continuava sofrendo violência moral no trabalho.

Para analisar os objetivos desta pesquisa, foram criadas as seguintes categorias temáticas: (1) Organização do Trabalho; (2) Significado do Trabalho; (3) Repercussões do Assédio Moral no Trabalhador; (4) Vivências de Prazer e Sofrimento no Trabalho; (5) Impactos na família.

Embora não contasse nos objetivos, a fala dos participantes traz algumas temáticas que merecem ser abordadas neste estudo. Foram denominadas de: (6) Repercussões do Assédio Moral no Desempenho Profissional e nas Relações de Trabalho; e (7) Olhar do Trabalhador Vitimado sobre o Agressor; e serão analisadas a seguir.

6.1. Organização do Trabalho

A organização do trabalho vem sendo reestruturada ao longo de toda a história, especialmente, a partir da organização racional do trabalho, com os estudos de Taylor, Weber, Fayol e Ford. A visão de homem neste contexto contribui para a coisificação do trabalhador, considerado como máquina ou recurso dessa organização, uma peça de engrenagem. O trabalhador, para garantir sua existência, oferece sua força de trabalho como mercadoria de troca que permite crescer o capital. O capitalista, para aumentar esse valor de troca, prolonga a jornada de trabalho e busca estratégias para aumentar a produção. (MARX, 1987).

A organização do trabalho vem passando por reestruturações e mudanças, principalmente, de ordem tecnológica que ampliam o potencial produtivo. E, no entanto, as condições precárias de trabalho, que causam impacto na saúde e qualidade de vida do trabalhador, permanecem. Este, diante da ameaça de extinção de postos de trabalho e do desemprego, vê-se obrigado a se submeter às condições de exploração, às formas de gestão, muitas vezes abusivas, às pressões por alto desempenho.

Na fala de *Ana*, abaixo, é possível notar a precarização do trabalho face à reorganização das atividades.

...eu acumulava duas funções... Às vezes eu passava dez horas na empresa, direto... só 15 minutos lanchando na hora do almoço... Quando eu entrei entrou o burrinho de carga né?! ... Aí tome trabalho... como é que pode, uma pessoa fazendo o trabalho de três? ... a chefia não me escuta ... eu tava sobrecarregada. E chegou até insinuar que eu pedisse demissão. Eu acho que aí é o começo do assédio moral, né?! (Ana, 37 anos, graduada, 03 anos de empresa).

Na fala de *Ana*, ficam evidentes as pressões e a exploração do trabalhador. Embora com escolaridade em nível superior, *Ana* vê-se obrigada a executar tarefas não condizentes com sua competência técnica. Por não se submeter e resistir ao modelo de gestão, ela passa a ser pressionada a pedir demissão. Segundo Hirigoyen (2002b), tendo frustrada essa possibilidade do trabalhador pedir desligamento, pode desencadear situações de assédio moral no trabalho. *Ana*, em sua narrativa, ratifica o que diz a autora acerca das causas que possibilitam a violência psíquica.

Ao contrário de *Ana*, que expõe sua insatisfação e mal-estar em relação às condições de trabalho, face à organização; *Bartolomeu* aparentemente realça a importância da produtividade e que isso é significativo para a organização. Diz ele:

A empresa é um patrimônio ... quer é que a empresa dele cresça, que entre mais dinheiro, que entre produtividade, lucro. Se coce é um produtor da empresa, se você gera lucro ... isso o que interessa. (Bartolomeu, 45 anos, técnico de nível médio, 09 anos de empresa)

Bartolomeu denota ter clareza dessa realidade do mundo do trabalho, revelando uma visão fatalista desse contexto ideológico e parece que, de modo sutil, mostra o que as organizações demandam dos trabalhadores.

Exemplos como *Ana* e *Bartolomeu* revelam que não há regras que possa garantir menor sofrimento. Uns sofrem calados; outros se rebelam, mas ambos sofrem, de uma forma ou de outra. E utilizam estratégias de defesa que possam minimizar os impactos da organização do trabalho nos sujeitos.

Dentre as repercussões da organização do trabalho, no que se refere às estratégias de gestão, o abuso do poder formal é certamente o mais impactante para o trabalhador; conforme expressa *Bartolomeu*:

Se ele é perverso ...vai depender muito do cargo dele ... se não tem um cargo tão alto... as pessoas se reúnem e resolvem reclamar dele pra um superior dele, ele deixa de ser perverso... só é perverso porque as pessoas permitem... elas se calam... se eu me calo eu permito. (*Bartolomeu*, 45 anos, técnico de nível médio, 09 anos de empresa).

As relações de poder formal nas organizações também vêm sendo respaldadas nas mudanças e na reestruturação produtiva, produzindo um discurso da competência, da excelência e da produtividade, que servem de base para os abusos cometidos em nome da competitividade das empresas. A fala desse trabalhador vem confirmar as condutas abusivas em razão do poder legitimado.

Anthony (1977) reforça essa ideologia de comando sobre os trabalhadores, que visa mensurar, controlar e legitimar a autoridade dos gestores. Além dessa perspectiva do poder formal, há gestores que revelam condutas violentas, conforme relata *Bartolomeu*. Em contrapartida, na fala, *Bartolomeu* também mostra que o coletivo dos trabalhadores, quando fortalecido, é capaz de resistir aos atos de abuso de poder, disfarçado nas políticas de gestão.

Por outro lado, mesmo apresentando sinais de resistência aos atos abusivos de poder, os trabalhadores sentem-se inseguros diante das mudanças na organização do trabalho, pois muitas vezes são surpreendidos com demissões e ainda mais com suas justificativas, como se observa nos relatos a seguir.

chegou a demissão de todo pessoal... falaram que no meu caso eu não iria ser demitido. Só que a demissão veio pra todo mundo, inclusive a minha... foi uma surpresa... (Bartolomeu, 45 anos, técnico de nível médio, 09 anos de empresa)

perguntei a gerente de RH porque eu estava sendo demitida.. .a empresa tava reestruturando e eu não tinha mais perfil... não era mais aquele perfil que eu tinha que a empresa tava precisando. (Catarina, 37 anos, técnico de nível médio, 06 anos de empresa)

Bartolomeu e Catarina denunciam as conseqüências graves que as reestruturações têm provocado nos trabalhadores. O primeiro teve seu posto de trabalho extinto e, embora tivesse a promessa de recolocação, esta não foi cumprida. Na segunda, fica evidente o discurso desestruturante da excelência, da qualificação e do perfil do trabalhador.

Essas falas corroboram os estudos de Mendes e Morrone (2002), em que prevalece a cultura do desempenho e da excelência etc. Apesar das mudanças de paradigmas no mundo do trabalho, permanece inalterada a visão de homem do modelo fordista-taylorista – um recurso (humano) descartável na medida em que não atende às exigências da organização do trabalho. É semelhante a qualquer outro recurso ou equipamento, tornando-se obsoleto ou não atendendo mais ao que lhe é determinado, deve ser trocado. Apesar das mudanças na organização do trabalho, Dejours (1987) descreve que persistem a precarização de suas condições, principalmente entre trabalhadores não qualificados. Ela é baseada na mecanização, fragmentação das tarefas e vigilância ostensiva, a exemplo de *Ana*.

Diante do cenário de busca por produtividade e pela manutenção no mercado competitivo de trabalho, as organizações, como se observa na prática, têm privilegiados as ações com foco nos aspectos técnicos e financeiros, em detrimento do que isso pode afetar o trabalhador. Quando impossibilitado de opinar sobre tais condições, silencia na tentativa de não comprometer a sua permanência na empresa. Diante de tal fato, *Fortunato* diz:

nunca questionei porque tinha que ficar na sala dos técnicos e Furlan, que não é técnico graduado...tem o cargo de nível médio, deveria ser subordinado a mim, tinha uma sala só dele...tinha mais regalias. (Fortunato, 41 anos, pós-graduado, 04 anos de empresa)

Dejours (1987) descreve a organização do trabalho em duas perspectivas: (1) *operacional* – divisão do trabalho, conteúdo da tarefa, sistema de hierarquia, formas de comando, relações de poder e questões de responsabilidade; e (2) *dinâmica* – definições das regras e negociações entre os diversos níveis hierárquicos.

Contudo, essas regras nem sempre são claras e as negociações quase nunca são éticas e justas. Neste sentido, nem sempre essas duas perspectivas demonstram coerência entre si. Vê-se nos sistemas informais de comunicação e poder, próprio de cada cultura organizacional, ir de encontro às descrições dos cargos e à estrutura hierárquica, influenciadas fortemente pelas relações socioprofissionais e pela chamada “rádio-pião”. Os acordos tácitos, não-ditos, muitas vezes causam impacto negativo na percepção do trabalhador acerca das contradições entre as perspectivas operacionais e dinâmicas da organização do trabalho.

Essa percepção negativa é evidente no dito de *Fortunato*. Embora ciente das condições necessárias e condizentes ao seu cargo na estrutura hierárquica, vê-se obrigado a calar-se diante do poder informal que mantém arraigado um direito instituído em razão das relações informais e que tanto influencia a cultura organizacional.

Nesse caso, não há que se falar em condições subumanas de exploração, conforme aponta Engels (1986) e Marx (1987). Trata-se fortemente da precarização das relações socioprofissionais que vão de encontro ao reconhecimento e à valorização, tanto do trabalhador em sua subjetividade, quanto de sua condição de empregabilidade e de qualificação técnica. Segundo Mendes (2004), tanto o reconhecimento quanto a valorização são condições – neste caso ausente – que podem favorecer manifestações de prazer no trabalho.

No dito de *Fortunato* não ficam evidentes as vivências de sofrimento no trabalho, mas é possível que nesse contexto haja indícios que possam desencadear o assédio moral.

Uma outra categoria necessária para ajudar na análise dos objetivos é o significado do trabalho, a seguir.

6.2. Significado do Trabalho

O trabalho, como parte integrante da vida, deveria ser motivo de prazer. Mas não é esse o significado que assume a maioria das pessoas, infelizmente. Segundo Antunes (1995), Tittoni (1994) e Borges e Yamamoto (2004), há pessoas que sonham em ganhar dinheiro e deixar de trabalhar, outras que não vivem sem ele.

Assim, não existe um sentido que dê conta da subjetividade do tema, pois para cada trabalhador, e de maneira dinâmica, o trabalho tem significados distintos e, muitas vezes, antagônicos. Para ilustrar essa visão multifacetada do trabalho, abaixo são evidenciadas as falas de *Daniela* e de *Elias*.

...trabalho pra mim é conseguir dinheiro pra pagar as minhas contas...Infelizmente só tem esse significado o trabalho pra mim. (Daniela, Ensino Médio, 48 anos de idade, 30 anos de empresa).

...o amor é o trabalho. O trabalho é o meu amor... me dá prazer, uma realização. É muita, muita satisfação... é ligado muito a minha personalidade, me sinto mais potente, realizado, satisfeito... sinto que o trabalho reflete muito o meu estado. Para mim, trabalho é tudo. Gosto do meu trabalho, do que faço... é minha maior paixão. (Elias, pós-graduado, 55 anos de idade, 25 anos de empresa)

Como se observa nesses depoimentos, o trabalho tanto tem caráter negativo, a exemplo de *Daniela*, quanto positivo, evidente no que foi dito por *Elias*. Essa ambigüidade reforça o caráter subjetivo e individual do significado do trabalho. Tanto que, em condições de trabalho semelhantes, ele pode ter significados antagônicos.

Essa dicotomia de sentidos em relação ao trabalho é reforçada pelos estudos de Ribeiro e Léda (2005), ao explicarem que, em caráter positivo, ele significa espaço de criação, realização, crescimento pessoal, possibilitando construir a si mesmo e marcar sua existência no mundo. Essa possibilidade é reforçada na declaração de *Elias*, acima.

Num enfoque negativo, segundo os autores, o trabalho significa fardo, punição, carga, castigo, é apenas um meio que garante a sobrevivência. Esse significado é clarificado na fala de *Daniela*. Ainda nessa perspectiva negativa, a descrição de *Daniela* deixa evidente o modelo do *homo economicus*. Segundo Antunes (1989), Heloani (1996) e Araújo (1982), é a visão de homem legitimada pelo lucro e pelo rendimento, quando a entrevistada realça o aspecto econômico como o único sentido do trabalho.

Sua fala também ratifica a visão capitalista de relação de troca. Para Marx (1987), o trabalhador oferece sua força de trabalho como mercadoria que garante sua existência. Para o capitalista, significa obter um valor de uso que garanta o crescimento da produção e, por conseguinte, do capital.

Nessa perspectiva, o trabalho não promove condições dignas de existência, no entanto deveria ser humanizante, não alienante, capaz de satisfazer plenamente as necessidades do trabalhador.

Além disso, essa dualidade de significados pode estar presente num mesmo sujeito. Por seu caráter dinâmico, o conceito subjetivo de trabalho vai se modificando em cada trabalhador, principalmente, em razão de sua trajetória profissional, suas experiências, conquistas e frustrações. O depoimento de *Bartolomeu* exemplifica essa contradição, conforme a transcrição a seguir.

[Perspectiva Positiva] *...é muito bom você trabalhar quando você gosta do que faz, quando você tem prazer no que faz, aí o trabalho é gratificante... você não se irrita, a hora não passa, você sente prazer, você não se cansa... não importa se você é remunerado ou não, você é produtivo e essa produção vai lhe dá... satisfação...*

[Perspectiva Negativa] *...hoje, não estar trabalhando, não me incomoda, entre aspas... consigo passar minha vida sem trabalhar, basta que eu tenha dinheiro... que me proporcione... coisas que eu quero fazer, eu quero ter... fruto do meu trabalho que eu não gostava,... não me incomodo de receber sem trabalhar... essas coisas que eu gosto de fazer, hoje eu me proporciono sem culpa, sem remorso... Antes ele gerava sobrevivência...*

[Perspectiva Positiva] *...Hoje, trabalho pra mim é no sentido de prazer... o trabalho ele é muito motivador... é uma condição social... tem esse sentido social o trabalho...*

[Perspectiva Negativa] *...as pessoa trabalham só exclusivamente, não porque gostam de executar essas funções mas porque elas lhe trazem determinadas remuneração, a preocupação com o social, a preocupação... com o status. (Bartolomeu, 45 anos, técnico de nível médio, 09 anos de empresa)*

É nítida, como foi dito, a ambivalência de sentidos para *Bartolomeu*. Tem momentos em que ele mistura a subjetividade de sua história pessoal com um sentido mais genérico e impessoal, embora mantenha em evidência sempre uma visão negativa, esvaziada de prazer e realização.

Esse aspecto multifacetado do trabalho, evidenciado no depoimento de *Bartolomeu*, é reforçado no conceito de Borges e Alves Filho (2001). Inclui uma cognição subjetiva, histórica e dinâmica, ou seja, é subjetiva, refletindo a história pessoal de cada um; é social, converge aspectos compartilhados por um determinado grupo num contexto histórico; é dinâmico, um pouco contínuo e inacabado de construção.

Ainda reforçando esse olhar diversificado de sentidos, Borges e Alves Filho (2001) identificaram alguns atributos do trabalho. Os principais atribuídos identificados foram: êxito e realização pessoal, justiça no trabalho, exigência social, sobrevivência pessoal e familiar, independência econômica, esforços corporal e desumanização, dentre outros.

A maioria dos atributos apresentados pelos autores são explicitados nas entrevistas. Contudo, o atributo de exigência social, que inclui a responsabilidade social e o atendimento às demandas sociais, parece não ser significativo entre os participantes deste estudo, uma vez que nenhum deles declara tal sentido para o trabalho. No discurso de *Bartolomeu* este significado denota certa contradição. Ao mesmo tempo em que diz: “*não importa se você é remunerado ou não, você é produtivo e essa produção vai lhe dá... satisfação*”, *Bartolomeu* confessa, em suas próprias palavras: “*eu consigo passar minha vida sem trabalhar... não me incomodo de receber sem trabalhar... Fico de perna para cima, assistindo televisão, lendo um livro*”. Em sua fala, é possível concluir que, o fato de estar sendo remunerado em razão da aposentadoria por invalidez¹⁷ lhe basta, completa-o como indivíduo. Não denota qualquer interesse em ser produtivo, em se dedicar a um trabalho voluntário.

Embora não tenha sido evidenciado o significado de exigência social ao trabalho, em cada um dos depoimentos apresentados, verifica-se os demais atributos. As palavras de *Fortunato*, a seguir, não são diferentes: clarificam alguns dos sentidos apontado no instrumento utilizado pelos pesquisadores citados.

...trabalho faz parte da vida Você sem o trabalho não se completa... trabalho e vida são inseparáveis... É crescer, desenvolver... Meio para sustentar a família. É o meio como se desenvolvem, se relacionam, como a gente vê sua utilidade no mundo... Além da questão pecuniária, tem o aspecto do crescimento espiritual. (Fortunato, 41 anos, pós-graduado, 04 anos de empresa).

Um outro possível sentido do trabalho é o reconhecimento. Na literatura pesquisada, no entanto, não se verifica este atributo especificamente, porém nas pesquisas de Mendes (1996, 2002, 2004) é evidente o reconhecimento como aspecto facilitador para promover manifestações de prazer no trabalho – próxima categorização a ser apresentada. *Ana* expressa este atributo em sua fala:

¹⁷ Para entender o que está sendo analisado, sugere-se a leitura da história de *Bartolomeu*.

.. .o significado do trabalho... é difícil até de falar... Hoje pra mim... vivo hoje um sofrimento, trabalho sem reconhecimento na empresa... trabalhar, ter reconhecimento na função, exercer a função bem, entendeu? ! Ter reconhecimento tanto financeiro como, reconhecimento, como é que se diz... verbal, né?!.. .reconhecimento é muito importante. Da pessoa chegar pra tu e dizer: "Eita que trabalho legal que tu fizesse." Ter desafios, ter coisas novas pra fazer. (Ana, 37 anos, graduada, 03 anos de empresa).

Como se observa, o critério de reconhecimento é bastante significativo para *Ana*. Talvez esteja reforçando o atributo de justiça no trabalho descrito por Borges e Alves Filho (2001). Este atributo inclui fatores como: garantia de direitos, igualdade e respeito, principalmente. É possível inferir que ser reconhecido por sua competência e desempenho no trabalho pelos pares e principalmente pelos gestores esteja ratificando aspectos como justiça, direito e igualdade.

Ana também traz em sua fala o aspecto dinâmico do significado do trabalho, apontado no conceito proposto por Borges e Alves Filho (2001), quando ela diz que o sentido refere-se à vivência de sofrimento no trabalho. Esse aspecto está marcado por seu momento atual no contexto de trabalho em que está inserida.

Não apenas *Ana*, mas, nas falas de todos os entrevistados, há evidências de dor, de desgaste, de estresse, da sobrecarga e de tensão emocional; bem como de sentimentos de injustiça, de desânimo e de frustração. Todas expressam o sofrimento do trabalhador e traz em si conseqüências.

6.3. Repercussões do Assédio Moral no Trabalhador

O assédio moral no trabalho, como foi visto na revisão bibliográfica, é capaz de destruir o trabalhador vitimado e denegrir o ambiente de trabalho. As condições de terror, opressão e pressão de trabalho podem trazer sérias conseqüências, principalmente o aumento de acidentes de trabalho, dificuldades nas relações afetivas, redução do desempenho e da produtividade e ainda prejuízos à saúde do trabalhador. (HIRIGOYEN, 2002a, 2002b, BARRETO, 2003, DEJOURS, 1987, MENDES, 2004).

Para entender as conseqüências do assédio moral nos trabalhadores, será considerado o conceito de saúde na perspectiva biopsicossocial. *Ana* fala das conseqüências do assédio moral para sua saúde:

1) *...esse excesso de trabalho fez com que em seis meses eu já estivesse doente, entendeu?... o desgaste foi muito grande e eu comecei a ter um quadro de muitas dores musculares... eu tava muito doente, trabalhando, sofrendo abuso... 2) Choro compulsivo também. Eu chorava muito... sem parar... eu chorei muito... quando eu chegava em casa eu só fazia chorar. Chorar, chorar, chorar... tinha hora que eu ia pro banheiro chorar... Eu só fazia chorar, já saía da empresa chorando...3) Eu não tinha perspectiva nenhuma... muito desespero... 4) 'você está chegando atrasada direto na empresa' [genitora] 'Mas mamãe eu não tenho estímulo'... tinha que enfrentar todo dia e ir para o trabalho... 5) Eu durmo com medicação... não durmo direito, tenho irritação... durante todo o dia sinto muitas dores musculares... é uma dor que é uma dor, é uma dor ainda hoje pra mim... era dor muscular, dor muscular, falta de sono, e tome antidepressivo... eu me sentia muito fragilizada, doente... (Ana, 37 anos, graduada, 03 anos de empresa).*

Em sua fala, Ana apresenta os seguintes sinais da repercussão do assédio moral: (1) dores musculares, a princípio, em função do excesso de trabalho que são agravadas devido à violência moral cada vez mais constante e mais intensa; (2) choro compulsivo; (3) falta de perspectiva, desespero e falta de energia para reagir e resgatar sua identidade; (4) dificuldade em ir trabalhar; e (5) alterações do sono e depressão.

Bartolomeu também fala dos impactos do assédio moral em sua saúde:

1) *...tive um novo enfarte durante essa fase... as condições de trabalho, a falta de trabalho, todo o constrangimento pode ser considerado o pivô desse novo enfarte... 2) Tive problemas de insônia... meu relógio biológico ficou alterado... 3) choro, choro muito... Desmoronei, tive uma crise de choro no trabalho... 4) tenho irritação, agressividade, baixa auto-estima... falta de felicidade... 5) Fiquei mais deprimido... 6) às vezes vem um pensamento assim... de não valer a pena continuar... 7) antes eu tinha uma condição social mais privilegiada, tinha status... Perdi o prestígio que o trabalho oferece. As pessoas se afastaram, deixei de receber convites, de sair com os colegas... as pessoas não gostam de pessoas tristes e se afastam... alguns amigos que eu pagava contas desapareceram... afeta principalmente a relação social... 8) fui me isolando... 9) gerou insegurança...eu vou ficar, não vou ficar... medo de perder o emprego, de não conseguir outro emprego... tem algumas mordomias dentro da empresa e não quer perder... essa submissão, por mais difícil que seja o campo de trabalho, é melhor você se respeitar, mesmo que passe dificuldade, mesmo que minha família me ajude, não vou permitir, eu não vou admitir esse desrespeito ... 10) fiquei desestruturado... (Bartolomeu, 45 anos, técnico de nível médio, 09 anos de empresa).*

Na descrição de *Bartolomeu*, observam-se os seguintes sinais do sofrimento e adoecimento em razão do assédio moral; (1) doenças cardiovasculares; (2) transtorno do sono; (3) choro compulsivo; (4) irritação, agressividade, diminuição da auto-estima, tristeza; (5) depressão; (6) pensamento suicida; (7) perda das relações sociais e profissionais; (8) conduta de isolamento; (9) sentimento de insegurança e medo; e (10) perda da identidade social e profissional.

Catarina descreve as seqüelas do assédio moral para ela:

1) ...muitas vezes eu nem queria ir trabalhar, não tinha era vontade de ir porque pra fazer nada eu preferia ficar em casa, mas mesmo assim eu cumpria com o meu horário... eu não tinha mais vontade de ir para o trabalho, o que chamavam de trabalho pra mim, né?, que não tava sendo trabalho... 2) depois disso eu comecei a ter mais e mais complicações na gravidez... Meu obstetra já me acompanhava duas vezes por semana... tinha acompanhamento também da cardiologista... Completei 8 meses no hospital e aí teve que ser interrompida a gravidez porque tava em sofrimento... eu fiquei na UTI, fomos os dois para UTI... 3) Tive depressão, por toda essa situação que tava sendo desenhada, né? Pra mim... isso vai deprimindo... 4) fica um sentimento de muita, de muita tristeza, de muita revolta... 5) com todo esse sofrimento tive princípio de aborto... fiquei em risco, eu grávida, foi ruim para mim e meu bebê porque ficava exposta a um ambiente frio. Tive que tomar muitos remédios pra poder segurar... 6) aumentou muito minha tensão arterial... 7) no caminho eu vinha chorando, saía chorando do trabalho, só era chorando e isso era terrível... minha vida social foi muito afetada... 8) você não tem vontade pra nada, pra levantar ... você não tem vontade de nada, de fazer absolutamente nada... 9) não tinha coragem de cuidar do enxoval... Tudo isso vai sendo esquecido, deixado em segundo plano... coisas que seriam normal... você tá feliz, escolhendo nomes e aí não tinha isso naquele momento... 10) constrangimento com relação às outras pessoas, né? Da minha empresa... não ter mais vontade de estar em contato com as pessoas, é... tinha toda aquela situação de todos estão sabendo... (Catarina, 37 anos, técnico de nível médio, 06 anos de empresa).

Diante do relato de *Catarina* são observados os seguintes sinais de sofrimento e adoecimento em razão do assédio moral: (1) dificuldade em ir trabalhar; (2) complicações na gestação; (3) depressão; (4) sentimento de tristeza e revolta; (5) ameaça de aborto; (6) pressão arterial; (7) perda das relações sociais e profissionais; (8) e (9) apatia, falta de perspectiva, desânimo, diminuição da auto-estima; e (10) sentimento de constrangimento diante dos colegas de trabalho.

Daniela salienta as conseqüências da violência para sua saúde:

1) ...eu comecei a adoecer! Era dor nas costas, dor nas pernas... Eu tinha dor de cabeça todo dia. Não tinha mais remédio que desse jeito... eu não agüentava aquele impacto... foi assim, assim muito, muito... sofrimento... 2) você fica angustiada, dá uma angústia... o que mais me detona é a angústia mesmo... eu estava péssima... 3) Eu me sinto estressada... 4) Eu sinto um desconforto, é uma coisa assim como se fosse uma ação terrorista, como se o terror fosse aquele. Não aconteceu nada, você não sabe quando vai acontecer, mas é como se fosse acontecer alguma coisa de ruim... 5) eu não consigo dormir... acordo antes... quando passo três, quatro noites sem dormir bem, aí eu tomo Lexotan... tem dias que eu vou para casa me sentindo muito mal, aí eu não durmo... 6) Me sinto maltratada, injustiçada... eu to nadando contra a correnteza. E eu não consigo fazer outra coisa. 7) Não tenho energia... Eu não me sinto com força pra fazer mais nada... Eu fiquei louca. 8) tive uma descarga histérica. Chorei, chorei, chorei. Eu não conseguia falar... eu não estava agüentando a chefia, eu tava doente... eu achava uma injustiça o que ela [chefia imediata] estava fazendo comigo. (Daniela, Ensino Médio, 48 anos de idade, 30 anos de empresa).

No relato de *Daniela*, são observados os seguintes sintomas: (1) dores generalizadas; (2) sentimento de angústia; (3) sentimento de estresse; (4) sentimento forte de medo, evidenciado no permanente estado de alerta; (5) alterações do sono; (6) sentimento de ser maltratada e de injustiça; (7) falta de energia para reagir e resgatar sua identidade; e (8) relato de histeria e choro compulsivo.

Elias relata as conseqüências do assédio moral:

1) ...fiquei sem sentido... 2) Fiquei revoltado... 3) Fiquei deprimido, magoado, triste, depressivo, frustrado... Afetou o meu humor, porque fiquei mais deprimido, triste, inquieto. 4) ficava sentado horas no sofá de casa, segurando a cabeça, procurando uma saída... Tive muita insônia, ficava sentado, calado, olhando para o céu... 5) Eu já acordava mal humorado... fiquei agressivo. 6) Comecei a comer mais, fiquei ansioso. 7) Fiquei com muita raiva também... 8) Sentia indisposição, dores no corpo, insônia, tristeza... 9) Eu senti que minha imagem, tanto na empresa quanto lá fora, foi prejudicada. Eu tinha um nome e de repente foi tirado, foi sujado. Tirou o meu poder, eu tinha carta branca para resolver todos os problemas da empresa e de repente fui afastado disso... 10) Me senti um inútil, bastante inútil... 11) Afetou a minha vida social também. 12) Eu não queria me juntar com muita gente. Tinha mais vontade de ficar só... 13) Foram seis meses de sofrimento... 14) Me senti um inútil, bastante inútil... (Elias, pós-graduado, 55 anos de idade, 25 anos de empresa)

A descrição de *Elias* elucida os seguintes sintomas do adoecimento: (1) perda de sentido; (2) sentimento de revolta; (3) depressão, mágoa e tristeza; (4) desânimo; (5)

agressividade; (6) transtorno alimentar e ansiedade; (7) raiva; (8) dores generalizadas, alteração do sono, tristeza; (9) percepção de ter sua imagem profissional afetada; (10) sentimento de inutilidade; (11) perda das relações sociais e profissionais; (12) conduta de isolamento; (13) relato de sofrimento; e (14) sentimento de inutilidade.

Fortunato, em suas palavras, expressa as conseqüências das vivências de assédio moral no trabalho:

1) Esse sofrimento deixou marcas. Foi um período difícil... 2) Chaguei a ter crise de choro, sozinho, no meu quarto de pensão... 3) Tinha um forte sentimento de inutilidade. 4) ...você passa a ser excluído. Eu sou uma pessoa normal. 5) Teve fases de acordar de madrugada e não dormir mais, com insônia. Acordava e vinha aqueles assuntos na mente. Via o dia amanhecer. (Fortunato, 41 anos, pós-graduado, 04 anos de empresa).

Na fala de *Fortunato*, ficam evidentes os seguintes sinais: (1) sofrimento; (2) choro compulsivo; (3) sentimento de inutilidade; (4) exclusão; e (5) alterações do sono.

Perpassa nas falas dos entrevistados um sentimento de indignação, de mágoa, de frustração, de dor. De maneira explícita ou não, descrevem um sentimento de traição, pois retiraram deles o significado do trabalho como um lugar de realização, de reconhecimento e de valorização. Este trabalho assume o sentido de sofrimento, de discriminação, de humilhação; lugar que sobrecarrega de tarefas ou, na maioria das vezes, nega qualquer tarefa; lugar que atribui erros ou induz a eles e, sistematicamente, desqualifica os trabalhadores vitimados.

Barreto(2003) e Hirigoyen (2002a, 2002b) confirmam os relatos de sofrimento e doenças ocupacionais dos participantes. Ainda segundo essas autoras, as conseqüências do assédio moral são visíveis, quando o trabalhador vitimado é afastado por licença médica e não consegue retornar ao trabalho, pois os sintomas tendem a reaparecer, diante da possibilidade de enfrentar novamente as situações de violência. Um dos relatos que denotam uma situação de violência perversa é de *Catarina*, principalmente, se se considerar sua condição de gestante. Em suas palavras:

Fiquei num ambiente frio que era câmara,tinha câmaras frigoríficas e eu não podia... ela [gerente de RH] foi lá antes na empresa terceirizada para

verificar e sabia que não tinha condições de eu grávida ficar ali... (Catarina, 37 anos, técnico de nível médio, 06 anos de empresa).

Ficam evidentes neste relato os desmandos praticados contra a trabalhadora, cujo objetivo é claramente desestabilizar *Catarina*, utilizando inclusive estratégias de violência que reforçam seu sofrimento em razão de sua gravidez. Esta fala vem reforçar os estudos de Hrigoyen (2002b). Segundo a autora, para atingir seus objetivos, essas empresas estimulam a competitividade desleal e destruição das pessoas. Não raro se constata que pessoas menos produtivas, independente da razão, mesmo que de caráter pontual ou intermitente, sejam vitimadas.

Um aspecto importante a ser considerado nos relatos de vivências de assédio moral é a dificuldade que se tem de conviver com a diversidade da força de trabalho. Dos 06 (seis) entrevistados, cinco (05) fazem parte de alguns grupos que tendem a ser mais discriminados no trabalho. Os estudos de Barreto (2003) e Hrigoyen (2002a, 2002b) confirmam essa dificuldade para conviver com diferenças.

Ana, em razão do trabalho excessivo, é acometida por doença ocupacional osteomuscular e ganha estabilidade no emprego. Seu relato denota as situações de assédio moral, vividas em razão da sua condição precária de saúde.

...esse excesso de trabalho fez com que em seis meses eu já estivesse doente,entendeu?... o desgaste foi muito grande e eu comecei a ter um quadro de muitas dores musculares... INSS reconheceu que eu estava com LER... com fibromialgia... uma doença que dá muitas dores musculares... o parecer do psiquiatra... problemas físicos decorrentes de problemas emocionais... Antes de voltar da licença médica, eu fui demitida... a chefe de recursos humanos da Matriz disse que não tinha trabalho para min, disse que me indenizava por todo o período estabilidade... entrei na justiça por danos morais e ganhei... (Ana, 37 anos, graduada, 03 anos de empresa)

Ana foi vítima da organização do trabalho. O excesso de atividades resultou em doença ocupacional reconhecida pelo INSS¹⁸. Antes de retornar da licença médica, foi demitida. Recorreu e foi reintegrada. Por estar sob a tutela da Justiça do Trabalho, que lhe garante estabilidade no emprego, passou a sofrer assédio moral.

¹⁸ INSS – Instituto Nacional de Seguridade Social, órgão do Ministério da Saúde que cuida da saúde dos trabalhadores.

A história de *Ana* reforça os estudos de Barreto (2003) e de Hirigoyen (2002a, 2002b). Segundo as autoras, quando não há mais o que retirar do trabalhador ou quando ele passa por problemas pontuais, principalmente de saúde, que causem impacto em seu desempenho e produtividade e se tornam um incômodo, não faltam justificativas para livrar-se dele. Dentre elas, as alegações utilizadas na demissão de *Ana* foram a reestruturação do serviço e a extinção do cargo.

Bartolomeu fala de toda dificuldade vivida no ambiente de trabalho em razão de sua orientação homossexual:

... eu ainda tive grande problema em relação a toda essa minha vida de trabalho, ainda contei com preconceito à homossexualidade... sofrimentos que vivi por conta da discriminação... Eu sempre assumi a minha opção sexual, nunca escondi, mas nunca faltei com respeito a ninguém, então também exijo respeito... já perdi muitas oportunidades de crescer, de me tornar gerente, inclusive nessa empresa, porque sou homossexual... passei por vários, por vários tipos de humilhações por isso no trabalho... não é que seja diferente... Aquela história de ser diferente não existe... Eu tenho as mesmas obrigações de todo mundo, então tenho direito de ser respeitado. Não é porque eu sou homossexual que eu vou me submeter, me humilhar. (Bartolomeu, 45 anos, técnico de nível médio, 09 anos de empresa)

No relato de *Bartolomeu* é evidente a discriminação em razão de sua orientação sexual. Reforça que um dos aspectos que favorece o assédio moral é a dificuldade para conviver com as diferenças. Os aspectos mais sutis de alteridade são rejeitados e discriminados.

Catarina torna-se vítima de assédio moral no momento em que a gerente de RH, que já havia selecionado uma pessoa para seu lugar, não pode demiti-la em razão da gravidez.

...não podia me demitir porque eu estava grávida... o assédio começou a partir daí... pintaram e bordaram comigo... (Catarina, 37 anos, técnico de nível médio, 06 anos de empresa)

Catarina também é vítima de discriminação e reforça os estudos de Barreto(2003) e de Hirigoyen (2002b) no sentido de que as mulheres, principalmente as grávidas, estão mais sujeitas a se tornarem vítimas de assédio moral no ambiente de trabalho.

Daniela e Elias, ambos com mais de 25 anos de empresa, passaram a ser perseguidos e humilhados pela chefia imediata. Eis o que dizem *Daniela e Elias*:

E o meu problema tem um agravante que eu não quero sair do setor, o que é que eu vou fazer?... pedi pra ele fazer as contas da minha aposentadoria... se eu sáísse naquele dia eu ganharia a metade do que eu ganhava na época... eu não posso sair pra ganhar metade... só se estiver ficando loca!... essa ansiedade que eu estou pra sair, me aposentar é por conta da chefia, de tudo que venho vivendo com ela... eu descobri que eu estava cheia da chefe, que ela enchia... ai meu Deus como eu queria que tivesse uma mudança radical no setor. Que viesse uma pessoa completamente diferente... Pra que eu sáísse da empresa quando eu estivesse psicologicamente pronta... (Daniela, Ensino médio, 48 anos de idade, 30 anos de empresa).

A justificativa do agressor para contratar a tal Fulana era que não teria ninguém para desenvolver as minhas atividades caso sáísse, me aposentasse, adoecesse como ele espalhava... Aí ela poderia ocupar meu lugar e fazer as minhas atividades... Ela trabalhava subordinada a mim, ela estava doida por uma vaga na minha área... A atitude do chefe era eu sair do meu lugar e contratá-la... Pensei em me aposentar, pensei em sair da empresa... me desligar da empresa, porque não posso sentir inútil...(Elias, pós-graduado, 55 anos de idade, 25 anos de empresa).

Daniela e Elias evidenciam uma conduta de violência que se justifica na tentativa de induzi-los a antecipar seu pedido de aposentadoria. Os estudos de Barreto (2003) e Hirigoyen (2002a, 2002b) apontam que idosos e profissionais que estão próximos da aposentadoria também fazem parte de grupos de excluídos que podem sofrer assédio moral. No caso específico de *Daniela*, até o momento da entrevista, ela ainda se encontrava na situação de assédio e *Elias* havia conseguido a transferência de setor.

Além desses grupos de alteros identificados na pesquisa (pessoas doentes, homossexuais, mulheres grávidas, idosos e trabalhadores aptos à aposentadoria), as pesquisas de Barreto (2003) e de Hirigoyen (2002a, 2002b) ainda incluem: trabalhadores negros; pessoas que estejam passando por problemas pessoais pontuais; indivíduos que ameaçam por sua competência ou por ter um nível de escolaridade notadamente superior ao agressor. Este, sentindo-se ameaçado, persegue, humilha e induz ao erro e à demissão.

Há, nas situações de assédio moral descritas, uma desvalorização do trabalhador e de sua competência. Eles relatam um sentimento de vazio, uma falta de energia para reagir e

resgatar sua identidade. Coisificado, a história, a luta e o sofrimento do trabalhador vitimado são ignorados.

Ao analisar a diversidade de sentidos que o trabalho tem para cada indivíduo (Categoria: Significado do Trabalho), fica evidente que há vivências de sofrimento mais fortemente em situações de violência moral, mas os participantes também falam de manifestações de prazer no trabalho e, embora não sejam objeto deste estudo, devem ser analisados, reforçando assim o caráter dinâmico e multifacetado da subjetividade e do significado do trabalho.

Para entender as vivências de sofrimento no trabalho em razão das situações de violência moral, foi criada a categoria a seguir, incluindo ainda manifestações de prazer evidenciados nos relatos dos participante.

6.4. Prazer e Sofrimento no Trabalho

As vivências de prazer-sofrimento têm origem em três dimensões distintas e inter-relacionadas: a subjetividade do trabalhador; a organização do trabalho; a coletividade, que inclui as relações entre seus membros; normas, valores e regras de convivência social no trabalho. (MENDES, 1996, 2004; FERREIRA e MENDES, 2000; MENDES e MORRONE, 2002).

O prazer e o sofrimento psíquico nas organizações e sua repercussão na saúde do trabalhador é objeto de estudo do tema Saúde Mental e Trabalho. Dentre as abordagens que dão sustentação a esta temática, destacou-se a Psicodinâmica no Trabalho. Esta concebe a saúde mental mediante o movimento dos trabalhadores com o objetivo de melhorar suas condições de vida de trabalho.

Segundo Mendes (1994), a Psicodinâmica do Trabalho não se limita apenas ao sofrimento, mas inclui, em seus estudos, o prazer no trabalho.

6.4.1 Prazer no Trabalho

Para Mendes (1996, 2004); Ferreira e Mendes (2001); Mendes e Morrone (2002); Mendes e Cruz (2004), o trabalho pode ser fonte de prazer, desde que suas condições sejam satisfatórias, a atitude em relação à tarefa adequada e às exigências em relação ao seu exercício compatível com a capacidade do indivíduo.

Segundo os referidos autores, o prazer se manifesta em razão de fatores ligados à organização do trabalho e às relações socioprofissionais, principalmente, quando o trabalhador se sente reconhecido e valorizado, tem autonomia técnica e um nível satisfatório de controle sobre seu posto de trabalho; o trabalhador é capaz de criar e inovar, além de ter liberdade de expressão, num contexto flexível, que favorece as relações sociais.

As narrativas de *Bartolomeu* e *Elias* adiante permitem constatar os estudos de Cruz, Ferreira, Mendes e Morrone citados.

Transformei minha filial em modelo... recebia funcionários de outras filiais para treinamento para que as pessoas aprendessem com minha filial... era convidado para dar um curso...falava a 50, 60 pessoas... mostrava meu conhecimento... isso me dava prazer... era o reconhecimento do que eu podia fazer que me dava prazer... tinha prestígio... (Bartolomeu, 45 anos, técnico de nível médio, 09 anos de empresa).

Eu tinha uma história na empresa, eu era muito conhecido, muito querido. Até o presidente da empresa foi meu colega, já saímos juntos, fizemos farra, ele me conhece. (Elias, pós-graduado, 55 anos de idade, 25 anos de empresa).

Fatores como reconhecimento, autonomia técnica, criatividade, inovação e expressões de liberdade, que favorecem vivências de prazer no trabalho, podem ser contatados no que diz *Bartolomeu*. Nesse instante, *Bartolomeu* fala do trabalho na primeira pessoa, parece que se apropria da organização, como parte de sua vida e de sua história (“*eu transformei... eu recebia... minha filial...*”). Durante a entrevista, fica evidente a satisfação que tais lembranças provocam nele e em nenhum outro momento ele revela qualquer identificação positiva com o trabalho. Por outro lado, *Elias* explicita fatores como reconhecimento, valorização e muito fortemente as relações socioprofissionais que estabeleceu ao longo de sua jornada profissional.

Mendes (1995, 1999) e Ferreira e Mendes (2001) asseguram que é possível vivenciar o prazer no trabalho, principalmente, quando este promove a valorização e o reconhecimento ao trabalhador, quando realiza tarefas significativas e importantes para a organização e para a sociedade. Pode também ser fonte de prazer a possibilidade de ser criativo e de *cravar* sua marca pessoal no trabalho.

Além dos relatos de *Bartolomeu* e *Elias*, a fala de *Catarina* também ratifica a importância do reconhecimento, da valorização e da autonomia técnica.

... tinha sempre uma programação pro dia seguinte... minha atividade eram situações bem dinâmicas, eu me sentia produtiva... Era 6 anos com a empresa... era sempre uma satisfação poder tá trocando informações, tá colaborando, tá contribuindo, enfim, tá atuando, né? E principalmente tá exercendo a minha função. (Catarina, 37 anos, técnico de nível médio, 06 anos de empresa).

A partir dessas três narrativas, é possível confirmar o que aponta a literatura. Quando há manifestações de prazer, o trabalhador se sente realizado. A noção de prazer no trabalho pode favorecer a aprendizagem, a criatividade e o desenvolvimento, principalmente, de novas alternativas de fazer no trabalho e de interagir com as pessoas. Ainda pode promover saúde, uma vez que fortalece a identidade social e pessoal do trabalhador. Afinal, como afirma Mendes (2004), o ser não pode separar-se do fazer.

Como será descrito na categoria de assédio moral e suas repercussões no trabalhador, o adoecimento entre os entrevistados só é evidente após as situações do contexto do trabalho que geraram sofrimento.

Não menos importante, o orgulho e a admiração pelo que faz também tendem a promover prazer no trabalho, assim como o reconhecimento dos pares e superiores hierárquicos. (MENDES, 1996; FERREIRA e MENDES, 2001; MENDES e TAMAYO, 2001; MENDES e MORRONE, 2002; e MENDES e CRUZ, 2004).

Fortunato e *Daniela* falam abaixo desse prazer em fazer o que gostam.

Antes eu tinha prazer em trabalhar porque faço o que gosto, a minha profissão... cumprir as metas dá satisfação pessoal... Relacionar-se bem. (Fortunato, 41 anos, pós-graduado, 04 anos de empresa).

...eu gosto de trabalhar com público... fico preocupada como aquela pessoa vai tratar a minha área, como vai fazer o trabalho de lá quando eu sair, me aposentar... eu tenho confiança que o meu trabalho não deixa a desejar... Talvez seja pelo comprometimento, que eu gosto de fazer aquilo, é uma coisa que eu faço com facilidade, eu não faço por obrigação... gosto de estar naquele meio, naquele ambiente e mesmo com todo descaso, com todos esses

problemas eu consigo... trabalhar lá. (Daniela, Ensino Médio, 48 anos de idade, 30 anos de empresa).

Portanto, baseado nos relatos dos participantes sobre vivências de prazer no trabalho, é possível confirmar os estudos de Mendes (2004), que apontam ainda alguns fatores relacionados à subjetividade e individualidade do trabalhador. Destes, destacam-se: ter clareza de seu potencial produtivo; realizar tarefas significativas e importantes para a organização e para a sociedade; sentir-se valorizado e reconhecido; manter em níveis satisfatórios suas necessidades e desejos como pessoas e profissionais.

Um outro aspecto evidenciado nesta pesquisa é que, à exceção de *Ana*, os demais participantes conseguem identificar vivências de prazer no trabalho. Um fato que se considera relevante é que ela permanece em condições de assédio moral.

Embora *Daniela* também permaneça em situações de assédio moral, alguns fatores, em relação a ela, se destacam. *Daniela* elucida uma estrutura de personalidade que parece lhe possibilitar a utilização de estratégias de enfrentamento para lidar com as vivências de sofrimento¹⁹. Outros dois aspectos, possivelmente, propiciam conforto e segurança a *Daniela*. O primeiro deles é favorecido face ao distanciamento da localização do ambiente físico entre ela e a agressora. O segundo é que *Daniela* mantém um bom relacionamento com sua equipe de trabalho, além de não poder mostrar-se fragilizada diante de sua equipe. É um outro aspecto, não menos importante, é que *Daniela* tem estabilidade de emprego porque é concursada.

Conclui-se, portanto, que cada trabalhador, a exemplo de *Daniela*, busca formas originais de lidar com a organização do trabalho, mediante sua história de vida, seus desejos e projetos, suas experiências e peculiaridades. Segundo Dejours (1992), o uso de estratégias defensivas pode ter caráter saudável quando auxilia no equilíbrio psíquico e na adaptação às situações que geram sofrimento no trabalho.

6.4.2. Sofrimento no Trabalho

O sofrimento no trabalho parece ser algo inevitável diante das condições socioculturais que limitam e engessam qualquer possibilidade de realização, de crescimento e

¹⁹ Para entender o que está sendo analisado, sugere-se a leitura da história de Daniela.

principalmente de equilíbrio entre o desejo do trabalhador e a realidade do contexto organizacional.

Para Dejours (1999, 2000), o sofrimento no trabalho tem basicamente duas origens distintas: (1) na precarização das condições de trabalho, em que se incluem a mecanização das tarefas, as pressões impostas, a não adaptação à cultura organizacional; e (2) no discurso da incompetência, em que o trabalhador mantém a crença de que a incapacidade é dele e não encontra saídas para enfrentar esse ambiente que favorece o sofrimento. Significa ainda insegurança ou receio de não conseguir atender as demandas e expectativas relacionadas a seu desempenho e competência profissional.

Em suas pesquisas, Mendes (2004) e Ferreira e Mendes (2001) identificam alguns fatores que favorecem o sofrimento no trabalho: ainda a subutilização do potencial técnico, a rigidez hierárquica, a centralização de informações, a falta de participação nas decisões, o não reconhecimento, a baixa perspectiva de crescimento e de desenvolvimento profissional.

Todos os participantes descrevem fatores precários das condições de trabalho que causaram sofrimento. *Ana* enfatiza: (1) a falta de informação e retirada de todas as atividades; (2) falta de participação e isolamento; e (3) retirada das condições mínimas necessárias para a realização de suas atividades. Diz ela:

(1) a estagiária, tinha acesso lá as informações, trabalhava... eu ficava sem trabalho. (2) Teve uma reunião semana passada e eu não participei. Foi a apresentação da nova gerente ao pessoal e ela dizendo como seria a dinâmica de trabalho dela. E todo mundo ficou na sala e eu fiquei em outra, atendendo telefone... fiquei sabendo o assunto porque a menina que faz faxina me falou. (3) fiquei sem e-mail... não tenho comunicação de nada. Eu não sei de nada que acontece na empresa... Eles cancelaram meu e-mail. (Ana, 37 anos, graduada, 03 anos de empresa).

Bartolomeu fala dos seguintes fatores: (1) não reconhecimento; (2) retirada de todas atividades. Diz:

(1) ... o gari tem utilidade que você não tem, assim, a nível de... ele vai dar valor ao servente... porque o servente tá fazendo alguma coisa... Nenhum reconhecimento tipo: 'parabéns! Você está contribuindo para o sucesso da empresa'. O único reconhecimento que eu tive foi em relação a salário...(2) É constrangedor receber salário sabendo que não está produzindo. Estou

achando horrível. (Bartolomeu, 45 anos, técnico de nível médio, 09 anos de empresa).

Catarina descreve alguns dos fatores apontados na literatura, quais sejam: (1) baixa perspectiva de crescimento e desenvolvimento profissional e retirada de todas as atividades; (2) falta de participação nas decisões; (3) retirada das condições mínimas necessárias para a realização de suas atividades; (4) deterioração proposital das condições de trabalho; (5) subutilização do potencial técnico; (6) isolamento e/ou retirada do ambiente físico de trabalho.

(1) *...os profissionais que estavam na minha área, estavam se desenvolvendo e eu não... você saber que ainda é funcionário daquela empresa e que você não está colaborando, você não está atuando, não tá servindo pra nada, é terrível... Situação de humilhação né? Sem fazer absolutamente nada...* (2) *...todas as opiniões que eu dava, ela dizia não, a gente não vai fazer dessa forma, entendeu?* (3) *Eu não tinha computador, eu não tinha telefone, nada, não tinha uma sala pra mim. Tudo isso foi tirado... tudo isso que eu tinha antes, né?* (4) *Fiquei num ambiente frio, que era câmara, tinha câmaras, e eu não podia... não tinha condições de eu, grávida, ficar ali...* (5) *a minha chefe imediata delegou né? pra mim, atividades que quem fazia eram outras pessoas... a minha função não era essa. Eu sou técnica... ela elaborou plano de trabalho pros outros técnicos e não pra mim.* (6) *Toda vez que eu ia lá pegar vale transporte, contracheque, coisas desse tipo... eu não podia entrar na empresa como as outras pessoas que apresentavam, mostravam o crachá igual a mim... horas e horas eu ficava na portaria esperando, grávida, esperando autorização pra ter acesso, mesmo assim com um vigilante me acompanhando.* (Catarina, 37 anos, técnico de nível médio, 06 anos de empresa).

Daniela fala do não reconhecimento. Em suas palavras:

...me incomoda e me causa sofrimento o descaso com a minha tarefa. (Daniela, Ensino Médio, 48 anos de idade, 30 anos de empresa).

Elias enfatiza a seguinte estratégia que causa sofrimento: atribuir ao trabalhador tarefas complexas, superiores às suas competências.

Me proibiu de viajar e me dava atividades complexas, que eu até então desconhecia, que eu não tinha condições de fazer, porque desconhecia. (Elias, pós-graduado, 55 anos de idade, 25 anos de empresa).

Fortunato relata os seguintes fatores: (1) retirada das atividades; (2) retirada das condições mínimas necessárias para a realização de suas atividades; e (3) subutilização do potencial técnico.

(1) ...eu passei 09 meses sem nenhuma atividade... (2) Não tinha uma sala, perdi a privacidade... (3) Me tirou da supervisão e eu fiquei sem fazer nada. Eu chegava as 7:30, eu abria o e-mail, perambulava pelas salas. (Fortunato, 41 anos, pós-graduado, 04 anos de empresa).

Esses fatores identificados nas entrevistas vêm reforçar o que aponta Hirigoyen (2002a, 2002b) em seus estudos, quando descreve as principais estratégias que caracterizam vivências de assédio moral no trabalho.

Mendes e Cruz (2004) apontam algumas conseqüências do sofrimento no trabalho, que repercutem diretamente no trabalhador e nas organizações, mais especificamente de ordem econômica. O absenteísmo, a queda da produtividade, as formas silenciosas de transgressões e abandono do trabalho são algumas das respostas ao sofrimento patológico, que causam danos tanto ao trabalhador quanto às organizações.

Trata-se de algumas das estratégias defensivas utilizadas pelo trabalhador em vivências de sofrimento, destacando-se: comportamentos de isolamento psicoafetivo e profissional, passividade, resignação, indiferença, apatia etc. Algumas refletem o fracasso do trabalhador nas tentativas em negociar com a organização e transformar a realidade. (DEJOURS e ABDOUCHELI, 1994; MENDES e MORRONE, 2002, MENDES, 2004).

Ana relata o absenteísmo como estratégia defensiva para suportar o sofrimento no trabalho.

...tinha que enfrentar todo dia e ir para o trabalho.. eu ia dois dias para o trabalho e um dia para o médico pra pegar licença de dez dias, de doze dias pra respirar, pra botar a cabeça no eixo. Aí voltava a trabalhar cinco dias, nessa época que eu não tinha trabalho. E voltava, respirava um pouquinho e voltava pra trabalhar. (Ana, 37 anos, graduada, 03 anos de empresa).

Ana reforça o que se aponta na literatura acerca das estratégias defensivas para suportar e até enfrentar as precarizações da organização do trabalho. Já *Bartolomeu*, em sua fala, revela uma outra forma de enfrentamento.

...quando eu tava com a reintegração na mão deu um alívio muito grande porque era independente da empresa querer ou não... Surgeriram que eu iria ser tirado a força pela polícia... minha advogada... disse que eu ficasse dentro da empresa e que caso a polícia viesse, eu mostrasse o laudo de reintegração... eu tava com uma coisa na minha mão que me dava segurança... a empresa não ia me demitir quando ela quisesse. (Bartolomeu, 45 anos, técnico de nível médio, 09 anos de empresa).

Bartolomeu, por sua vez, agarrou-se à reintegração na Justiça do Trabalho, mesmo ciente de toda sorte de ameaça de violência que sofreu. Parece que nada consegue afetá-lo. Ele provavelmente nega as repercussões do sofrimento, ao apoiar-se na reversão de sua demissão. Ou talvez pode-se identificar como mecanismo uma das formas silenciosas de transgressões, ao surpreender a organização com litígio trabalhista de reintegração ao posto de trabalho.

Na fala de *Catarina*, evidenciam-se outros mecanismos apontados na literatura.

Pior de tudo é que eu não fiz nada pra sair dessa situação, eu cumpri né? Tudo que elas determinaram né? Até o final que foi a demissão... saí dessa situação de assédio depois que eu fui demitida. (Catarina, 37 anos, técnico de nível médio, 06 anos de empresa).

Catarina, em seu relato, sinaliza sintomas de medo e imobilismo, bem como resignação e aparente apatia. Essas estratégias emergiram diante do sofrimento e são refletidas em sintomas psicossomáticos que serão analisados na categoria da repercussão do assédio moral sobre a saúde do trabalhador vitimado.

Sua fala reforça as pesquisas apresentadas por Dejourns (1987, 1994). Ainda segundo ele, o sofrimento patológico surge quando se esgotam as possibilidades de transformar e gerir a organização do trabalho, causando sentimento de impotência. *Catarina* parece ratificar essa premissa do autor.

Daniela aponta uma outra estratégia defensiva em sua fala:

...ela tentou me ridicularizar publicamente na reunião... assim, na frente de todos... Eu fiquei calada, não falei nada... eu já vi um dia em uma reunião ela tentar me ridicularizar, só que eu não deixei... me levantei e saí... resolvi ficar calada... não adianta você ir de encontro com quem está com o poder na mão, eu aprendi que quanto mais você fala, as pessoas começam a te ver como problema. E quer distância de problema. Fulaninha tá com problema, eu quero distância de problema... Quero que você guarde essa gravação, que, de repente, ela pode intensificar esse maltrato, e se eu tiver um infarto, você entrega essa fita para a minha filha e diz a ela que ela bote na Justiça que eu autorizei... (Daniela, Ensino Médio, 48 anos de idade, 30 anos de empresa).

Assim, como *Catarina*, *Daniela* denota manter-se imóvel diante de um sofrimento aparentemente patológico. Prefere calar-se diante das situações que geram sofrimento. Revela comportamentos de isolamento psicoafetivo e profissional; deliberadamente silencia. Parece que a única possibilidade de romper o silêncio é com sua saída da empresa, semelhante à *Catarina*. Fica evidente também no pedido de entregar a gravação da entrevista à filha, transferindo para ela o papel de romper o silêncio e denunciar a violência perversa, fazendo o que ela, *Daniela*, não consegue.

Elias fala de outro mecanismo:

perdi também o entusiasmo para o trabalho... sentia a perda como se tivesse perdido um amor... foi muito parecido com a sensação de perder uma paixão... É a mesma perda. (Elias, pós-graduado, 55 anos de idade, 25 anos de empresa).

Elias confirma a literatura ao revelar as perdas que consegue identificar com todo o sofrimento vivido no trabalho, destacando as perdas de entusiasmo e de sentido.

O uso de mecanismos defensivos pode ser saudável quando auxilia no equilíbrio psíquico e na adaptação às situações que geram desgaste emocional. (DEJOURS, 1996, 1999, 2000; DEJOURS e ABDOUCHELI, 1994; MENDES, 1994; FERREIRA e MENDES, 2001; MENDES e MORRONE, 2002; e MENDES e CRUZ, 2004).

É, portanto, esperado que cada trabalhador encontre formas originais de lidar com a organização do trabalho, mediante sua história de vida, seus desejos e projetos, suas experiências e peculiaridades.

Esse sofrimento pode desestabilizar e desestruturar o trabalhador, provocando doenças ocupacionais ou até mentais. Por outro lado, também pode ser condutor de normalidade, ou seja, quando esse sofrimento é enfrentado individual e coletivamente, visando a não se adaptar, mas a lidar com as imposições e pressões do trabalho. Esta conduta do sofrimento pode dar lugar ao prazer no trabalho.

A percepção do sofrimento é subjetiva, e cada trabalhador experimenta de maneira distinta essas vivências de sofrimento. Às vezes, um mesmo contexto pode causar sofrimento a uns e a outros não. Para Dejours (1987), Mendes (2004) e Mendes & Morrone (2002), as contradições entre as necessidades individuais de prazer e as exigências da organização impõe ao trabalhador acentuada capacidade de adaptação – e de sofrimento, obviamente.

Cada sujeito expressa, de modo singular, vivências de sofrimento e também de prazer no trabalho. E cada trabalhador, acometido por manifestações de sofrimento, vai expressá-las de uma maneira única. *Ana* expressa esse sofrimento da seguinte forma:

...foi maior, foi uma dor maior do que uma traição. Eu até comparo com uma traição de namorado, entendeu?! É dor, é... como é que se diz?! Ser excluída assim, dói ser excluída do trabalho... (Ana, 37 anos, graduada, 03 anos de empresa).

Para *Ana* o sofrimento é comparado a uma traição afetiva e expressa dor. Durante a entrevista, *Ana* se emociona bastante diante dessa declaração. Interrompe algumas vezes a fala e fica alguns instantes pensativa, distante.

Mendes (1996, 2004), Ferreira e Mendes (2001) e Mendes e Morrone (2002) reforçam a percepção de *Ana* acerca do sofrimento vivido e o conceitua como sinônimo de desgaste ou sentimento de que o trabalho gera estresse, sobrecarga e tensão emocional, bem como sentimentos de cansaço, desânimo, ansiedade e frustração, ocasionados pelo trabalho. Em outro momento, *Ana* fala:

... como é que um juiz manda reintegrar um funcionário, dá uma sentença... que houve danos morais... que a pessoa não pode tratar ninguém diferente na empresa... que o cumprimento da empresa é dá trabalho... faz parte do contrato... e até hoje não acontece isso? (Ana, 37 anos, graduada, 03 anos de empresa).

Ana denota certo sentimento de desesperança e de frustração diante da reincidência dos atos de violência moral que motivam seu sofrimento no trabalho. Segundo ela, durante a entrevista, não tem nada mais a ser feito que possa reverter esta situação, revelando que se sente desprotegida.

Bartolomeu fala de um forte sentimento de exclusão:

... você simplesmente fica invisível... eu era mais ou menos um jarro dentro da empresa, uma figura decorativa que você percebe ou não, você olha e não vê, não existe... Fiquei como se fosse um objeto dentro da empresa... era como se eu não... Você passa a ser uma carta fora... como se você deixasse de fazer parte da empresa... Era como se eu não existisse... você passa a ocupar um espaço só na folha de pagamento... (Bartolomeu, 45 anos, técnico de nível médio, 09 anos de empresa)

Bartolomeu revela a violência invisível que caracteriza o assédio moral. Sua fala carrega um forte sentimento de inutilidade, como se fora um recurso – recurso humano descartável. Em seus estudos, Mendes (1994 e 2004) aponta que a organização de trabalho com seus padrões rígidos contribui para subutilizar a competência técnica de seus trabalhadores e restringir sua liberdade de tal forma que resulte em manifestações de sofrimento.

Também reforça os estudos de Mendes e Morrone (2002) acerca da patologia da exclusão, que se caracteriza pelo medo que o trabalhador tem de perder seu emprego, desenvolvendo estratégias de defesa capazes de promover a adaptação, reformulação ou negação de seus desejos em benefício da manutenção de seu trabalho. Mais adiante *Bartolomeu* expressa:

Isso é degradante... sempre o trabalhador que leva a pior... Meu Deus até quando eu vou ficar fazendo isso? Várias vezes eu me questionava... o que é que estou fazendo aqui pelo amor de Deus? ...eu não agüento esse trabalho... passei minha vida toda produzindo pros outros sem encontrar satisfação... eu não preciso desse trabalho, por que é que eu vou me sujeitar a isso, entendeu? (Bartolomeu, 45 anos, técnico de nível médio, 09 anos de empresa).

São nítidos, na fala de *Bartolomeu*, sentimentos de frustração, revolta, insatisfação, sobrecarga e tensão emocional. Essas expressões de sofrimento reforçam, como foi dito, os estudos de Mendes (1996, 2004) e Ferreira e Mendes (2001) e Mendes e Morrone (2002)

Já *Catarina* parece que se mistura com os produtos da empresa. Diz:

Para onde os produtos da empresa ia eu ia também, ia pra essas empresas de logísticas... eu virei um produto da empresa, da empresa... reincidiram o contrato com a empresa... eles me esqueceram lá... não lembraram de me tirar de lá... Eu não suportava... nem vê a logomarca da empresa... (Catarina, 37 anos, técnico de nível médio, 06 anos de empresa).

Catarina conta que foi transferida da fábrica onde trabalhava e ficou nas dependências físicas de uma empresa que era prestadora de serviço, sem desenvolver qualquer atividade²⁰. Sua narrativa vem reforçar os estudos de Mendes (1996, 2004), Ferreira e Mendes (2001) e Mendes e Morrone (2002) acerca do desgaste, do estresse, da sobrecarga e tensão emocional, de sentimentos de desânimo e de frustração, todos relacionados com as condições precárias de trabalho. Em outro momento, *Catarina* fala:

Esse sofrimento no trabalho acaba com você. É uma coisa terrível... agem pra que você não exista mais... tira você totalmente da ... do prumo...tira você totalmente da sua base sólida...você perde o chão, você perde a noção da vida. (Catarina, 37 anos, técnico de nível médio, 06 anos de empresa).

Catarina relata toda a carga de sofrimento psíquico em função dos abusos praticados por sua chefia imediata e a gerente de RH.

Como se verifica, *Daniela* expressa um forte sentimento de ansiedade:

...é um sentimento assim, como se tivesse alguma coisa de ruim pra acontecer, e você não sabe o que é... um presságio... um pressentimento de coisa ruim, você fica com aquele sentimento lhe rondando o tempo inteiro no trabalho. (Daniela, Ensino Médio, 48 anos, 30 anos de empresa).

²⁰ Para entender o que está sendo analisado, sugere-se a leitura da história de *Catarina*.

Na narrativa de *Daniela*, além de um sentimento de ansiedade, fica evidente a angústia que a imobiliza diante da possibilidade de ser acometida por situações desagradáveis no ambiente organizacional. Dejours (1987, 1994) em suas pesquisas já cita o que *Daniela* expressa ou seja, que o sofrimento está relacionado diretamente às condições atuais da organização do trabalho e, nesse caso específico, às pressões e às imposições da organização do trabalho, bem como na tentativa de *Daniela* em se adaptar à cultura organizacional. *Elias* compara seu sofrimento com a perda do poder – sentido que o trabalho denota ter para ele.

Todo esse sofrimento me deu a sensação de perda do meu poder, meu poder de decisão, meu trabalho, meu poder de decidir pela empresa... com todo esses desgosto do ambiente de trabalho....(Elias, pós-graduado , 55 anos de idade, 25 anos de empresa)

Elias explicita o desgosto que tem em razão dos fatos que promoveram sofrimento e a perda de sua autonomia e liberdade de expressão no trabalho. Sua fala vem corroborar os estudos de Mendes (1994 e 2004). Ela aponta que a organização do trabalho pode contribuir para subutilizar a competência técnicas de seus trabalhadores e restringir a liberdade deles de tal forma que resulte em manifestações de sofrimento, a exemplo de *Elias*.

O sofrimento em razão do trabalho, além de estar ligado diretamente à organização do trabalho, como foi descrito nesta categoria, também é fortemente marcado pelas relações abusivas e assimétricas que são estabelecidas no ambiente organizacional.

Reforça o que diz Dejours (1994) acerca de carga psíquica que o trabalho gera no indivíduo em razão do confronto entre seu desejo e as exigências organizacionais.

O sofrimento no trabalho em razão de vivências de assédio moral traz repercussões que não limitam à saúde do trabalhador; extrapolam a jornada de trabalho e os muros da empresa e vão gerar impactos diretamente na dinâmica familiar. Podem causar dor e sofrimento em seus membros, numa perspectiva sistêmica. Seja pela reprodução da violência sofrida no trabalho, seja pela imagem do trabalhador frente à sua família. Este impacto será analisado a seguir, na próxima categoria.

6.5. Repercussões do Assédio Moral na Família

A literatura encontrada é carente acerca dos impactos do sofrimento no trabalho sobre a família do trabalhador vítima de assédio moral. No entanto, os participantes destas entrevistas apontam algumas conseqüências na dinâmica familiar, que serão analisadas e discutidas adiante. Nessa perspectiva, parte-se do pressuposto de que uma pessoa, sofrendo assédio moral no trabalho, apresenta alterações em seu comportamento e estas mudanças repercutem nas relações com seus familiares. Para justificar essa premissa, este estudo baseou-se no arcabouço teórico da Abordagem Estrutural Familiar, concebida por Salvador Minuchin. Esta, por sua vez, é subsidiada pela Teoria Geral dos Sistemas – TSG, cujo precursor foi Ludwig Von Bertalanffy.

Para entender esta relação trabalho e família, Souza (1997), Minuchin (1995), Minuchin e Fishman (1990), Elkaim (1998) e Walzlawick, Beavin e Jackson (1973) descrevem algumas propriedades da Teoria dos Sistemas que ocorrem no sistema familiar. Dentre elas, destacam-se a *Totalidade* ou *Globalidade* e *Homeostase* ou *Equilíbrio* que podem subsidiar o impacto do sofrimento do trabalhador em sua família. A primeira assegura que a família é um todo que afeta e é afetado pelos comportamentos de seus integrantes. A segunda, retrata a capacidade de cada família de se proteger e manter-se em equilíbrio. Assim, eventos estressores, a exemplo de vivências de assédio moral, possibilitam mudanças na família que necessitam de estratégias para readquirir o equilíbrio desse sistema. Os participantes desta pesquisa confirmam a hipótese de que vivências de sofrimento no trabalho repercutem em suas famílias.

Ana descreve o apoio que recebeu dos pais nesse período em que vivencia situações de violência no trabalho. Diz ela:

.... quando começou o processo de eu chorar muito quando chegava em casa, os meus pais ficaram muito preocupados... liguei para meu pai e meu pai disse: 'Venha logo, logo, logo'. E eu peguei o primeiro ônibus e fui pra Aliança²¹ ...importante o contato com eles porque assim, me deu mais conforto emocional, sabe?!... Eles [os pais] sempre me deram muita força... tudo que aconteceu eu contei. Eles ficaram preocupados porque tinha época que eles não estavam aqui perto, né?! Mas sempre foram muito presentes... me incentivavam pra procurar meus direitos. (Ana, 37 anos, graduada, 03 anos de empresa).

²¹ O nome da cidade é fictício.

No discurso de *Ana*, fica evidente que o apoio e o acolhimento dos pais têm sido significativos para que ela possa suportar as vivências de sofrimento em razão do assédio moral no trabalho. Sabe que, independente do que aconteça, terá abrigo e suporte. Esta base familiar certamente tem sido o diferencial que justifica as atitudes de enfretamento que *Ana* tem utilizado durante todo esse percurso profissional. Foi, possivelmente, esse apoio dos pais que motivou as denúncias que fez aos órgãos de proteção ao trabalhador, destacando-se: o CEST, a Delegacia Regional do Trabalho, o INSS e a Justiça do Trabalho.

Catarina também recebeu apoio familiar e conta:

... isso tudo que sofri perturbou até na minha família.. minha mãe teve que se mudar para minha casa... tiveram que tá me acompanhando... meu pai também, nem ao médico eu podia ir só, pra canto nenhum eu podia ir só... quando aconteceu isso estávamos juntos[pai do bebê]... não na mesma casa... aí isso afetou meu relacionamento... mas tive apoio dele... ele sabia de tudo que se passava comigo, ele já trabalhou lá antes... ele foi um dos que queria me defender também, né? Queria ir lá conversar e eu não permitia. (Catarina, 37 anos, técnico de nível médio, 06 anos de empresa).

Catarina sempre fala do suporte dos pais, principalmente, porque estava grávida e teve complicações durante a gestação que exigiam cuidados especiais. Tanto que sua mãe precisou se mudar e morar um tempo com ela, abandonando, temporariamente, seu próprio lar. Descreve ainda o apoio que recebeu do companheiro, pai do bebê. Ao ponto dele sugerir procurar os dirigentes da empresa onde *Catarina* trabalhava, uma vez que já havia trabalhado nela antes. Durante as entrevistas, ela conta que esse apoio familiar foi relevante para suportar o sofrimento no trabalho e não prejudicar ainda mais sua gravidez.

Daniela também fala que pôde contar com a filha para ouvir seus desabafos:

Contei, eu sempre conto... o que tava passando no trabalho... Ela fica conservando comigo... ela entende... Já viu outras pessoas serem maltratadas, injustiçadas, no trabalho dela. (Daniela, Ensino Médio, 48 anos de idade, 30 anos de empresa).

Daniela, diferentemente de *Ana* e *Catarina*, não dá tanta ênfase ao apoio da família. Como será analisado adiante, acredita-se que talvez sua atitude impaciente tenha interferido

na relação das duas. No entanto, não se pode negar a importância de ter em casa alguém disponível para escutar sua dor e sofrimento.

Elias, por sua vez, fala do apoio incondicional da esposa durante o período em que sofreu assédio moral no trabalho:

... um dia resolvi falar desse problema com minha esposa. Ela também é funcionária da empresa... Verbalizei para ela o que estava sentindo, que estavam me prejudicando... ela [esposa] me apoiou e me orientou que desse ciência aos superiores do que estava acontecendo... Me senti apoiado por ela... não sei se eles [os filhos] tomaram conhecimento, pelo menos com tanto detalhe. Acho que eles notaram que eu estava irritado, nervoso... minha filha, que estuda medicina, dizia: 'papai, você está muito nervoso'. (Elias, pós-graduado, 55 anos de idade, 25 anos de empresa).

No caso específico de *Elias*, o apoio irrestrito da esposa e colega de trabalho, foi essencial para que rompesse o silêncio, denunciando o agressor. Com esta atitude, conseguiu ser transferido do setor e livrou-se dos desmandos do gestor. A tomada de decisão da empresa reforça os estudos de Hirigoyen (2002b) acerca do assédio moral em empresas públicas, a exemplo de *Elias*. A única coisa que é feita para proteger a vítima é 'beneficiá-la' com a transferência de setor, caso ela consiga, de fato, provar a situação de violência. Não há, efetivamente, uma punição ou mesmo acompanhamento dos agressores, reforçando a dinâmica da impunidade. Diferentemente de *Elias*, *Fortunato* procura esconder da família o sofrimento que vem sofrendo no trabalho. Diz:

Desde que começou o assédio moral, eu morava em Ferreiros²², sozinho. Minha família não foi. Eles não souberam do que aconteceu comigo... Minha esposa não sabia, só soube e sem muito detalhe quando ela foi me visitar nas férias... Tive medo que ela desconfiasse, ouvisse qualquer comentário sobre minha pessoa... Eu considero minha família sadia. Pra que que eu vou contar? Minha esposa soube, sem profundidade. Sabia que eu não estava bem com o meu chefe, mas sem muito detalhe. (Fortunato, 41 anos, pós-graduado, 04 anos de empresa).

Fortunato, em função da distância geográfica entre ele e a família, esconde dela a violência vivida no trabalho. Só falou com a esposa, de maneira superficial, quando a mesma

²² O nome da cidade é fictício.

resolveu visitá-lo durante as férias. Os estudos de Hirigoyen (2002a, 2002b) revelam que o sofrimento das vítimas de assédio moral causa forte impacto na dinâmica familiar, mesmo quando o membro assediado, assim como *Fortunato*, tenta, a todo custo, esconder a violência sofrida no trabalho. Embora não tenha sido investigado com mais profundidade durante a entrevista, é possível interferir que *Fortunato* tenta resguardar sua imagem de provedor e mantenedor da família. Embora sua esposa trabalhe, a renda maior é a sua.

São os estudos de Sarti (1995) que irão corroborar a hipótese levantada, quando assevera que o trabalho legitima a auto-imagem, o respeito e a autoridade do trabalhador diante de seus familiares e esta percepção é prejudicada quando sua dignidade é manchada.

Além do apoio familiar, outro aspecto que se considera importante discutir neste trabalho é o impacto na família em razão do sofrimento de um de seus membros. Os entrevistados sinalizam algumas repercussões, que serão analisadas a seguir.

Ana fala do impacto em seu noivado, ao ponto de afetar diretamente esse relacionamento.

Na época eu era noiva... Afetou... o relacionamento... eu sempre ia conversar... muito problema, problema, problema... na época a gente tava construindo casa em Aliança²³... não podia mais ficar no frio por causa das dores musculares... aí surgiram muitas dúvidas... Aí o noivado acabou... Eu não tinha assunto, só dor, problemas no trabalho... foi nesse mesmo mês... Fui demitida e acabou o noivado. (Ana, 37 anos, graduada, 03 anos de empresa).

Ana relata, entre os motivos que justificaram seu rompimento com o noivo, a violência, que vinha sofrendo no trabalho. Segundo ela, o assunto entre eles giravam em torno desse sofrimento que, associado a outros fatores, inclusive a doença adquirida no trabalho, culminaram com o final do noivado. Ela chega inclusive a registrar que essas perdas (trabalho e relação afetiva) ocorreram no mesmo mês, acarretando um processo depressivo.

Bartolomeu pontua o impacto econômico em sua família, devido às perdas salariais.

... eu sou o arrimo 100%... meu sobrinho de 26 anos... tava desempregado... minha irmã é artesã... não tem um salário fixo... pra manter condomínio, feira, empregada... um padrão que eu tinha... minha família depende só e

²³ O nome da cidade é fictício.

exclusivamente de mim... Minha irmã e meus sobrinhos moram comigo... minha família... sabiam o mínimo. Eu não queria preocupá-los... foram legais, entenderam que a situação financeira mudou... Depois de tudo nosso padrão de vida reduziu em 50%. (Bartolomeu, 45 anos, técnico de nível médio, 09 anos de empresa).

Bartolomeu enfatiza sua preocupação com o conforto e a segurança da irmã e sobrinhos, que são seus dependentes financeiros. Fala que procurou poupar seus familiares, evitando entrar em detalhes acerca de todo o sofrimento vivenciado no trabalho. E, ao mesmo tempo, revela que recebeu deles todo apoio e compreensão diante da nova realidade socioeconômica da família.

Baseando-se nos estudos de Watzlawick, Beavin e Jackson (1973), Minuchin (1995) e Minuchin e Fishman (1990), é possível afirmar que se um dos integrantes de uma família é vítima de assédio moral no trabalho, emergem sintomas que extrapolam esse indivíduo e repercutem no sistema familiar. Esse impacto é ainda mais grave quando esse sujeito assediado é o suporte econômico da família, a exemplo de *Bartolomeu*.

Em seu relato evidencia que as perdas em razão da violência no trabalho não se limitam à saúde do trabalhador nem tampouco à harmonia entre seus familiares. Tem um caráter prático, principalmente, quando o assédio moral culmina na demissão do trabalhador ou mesmo quando este, em razão de licença médica prolongada, tem perdas salariais significativas.

Catarina relata impactos significativos tanto na filha primogênita, de 07 (sete) anos de idade, quanto no bebê que carregava no ventre. Ela fala:

... a criança estava em sofrimento... devido aquele meu quadro... teve que interromper minha gravidez... depois do parto, foi super delicado, ele foi pra UTI, eu fui pra UTI também... minha filha sofreu... ela observou tudo... ela passou por tudo... tinha 7 anos na época... sofria muito... me via triste, sempre chorando... 'vou falar com eles' [filha]... querer me tirar daquela situação, me proteger, falar com as pessoas para reverter... 'Por que a senhora não vai mais trabalhar?... a senhora não está mais lá só porque está grávida... ela não está mais trabalhando lá na empresa' [filha]... eu me lembro que ela fazia isso. (Catarina, 37 anos, técnico de nível médio, 06 anos de empresa).

Associada a toda violência que *Catarina* enfrenta no trabalho, dois fatos são ainda mais significativos para ela: o bebê que está em sofrimento e os questionamentos e angústias de sua filha menor. É certo que as condições precárias a que é submetida no trabalho agravou sua saúde durante a gravidez e repercutiu diretamente no feto e na antecipação do parto. Além disso, há questões que ela mesma busca respostas e que não sabe o que dizer a filha de sete (07) anos. Embora sem muitas informações, é possível que sua filha tenha sofrido um grande impacto diante da mãe vitimada.

Daniela aponta as conseqüências na família em razão, principalmente, de sua mudança de comportamento, atribuída às vivências de sofrimento no trabalho. Relata:

...eu tô muito intolerante... Em casa, mais em casa, sabe?... com minha filha... E hoje eu sou totalmente intolerante, impaciente com ela... Eu sei que o casamento dela deu errado e a separação é horrível... Mas o meu dia-a-dia tá me deixando intolerante... Se eu estivesse numa boa, eu estaria bem para apoiá-la. (Daniela, Ensino Médio, 48 anos de idade, 30 anos de empresa).

Daniela fala de sua impaciência e intolerância com a filha. É uma fase difícil para ambas: ela em razão das vivências de assédio moral no trabalho e a filha em função do divórcio que a obrigou a retornar para a casa da mãe. *Daniela* também sofre porque não consegue dar suporte a filha neste seu momento de vida e, o que é pior, transfere para ela toda a agressividade contida.

Elias também fala das alterações em seu comportamento com seus familiares. Diz das conseqüências às pessoas e em especial à esposa.

Se estou ruim no trabalho isso reflete no meu ambiente familiar... chegou a afetar o relacionamento com minha esposa... a gente chegou a brigar... esfriou muito o meu relacionamento também sexual. Muito não, bastante... Fiquei agressivo, mas só com minha mulher... Acho que a maior vítima, a mais prejudicada foi a minha esposa. Tudo caiu sobre ela. Minha esposa é uma pessoa calma. (Elias, pós-graduado, 55 anos de idade, 25 anos de empresa).

Elias evidencia outras repercussões do sofrimento no trabalho na dinâmica familiar. Aponta a queda na libido, confirmando as pesquisas de Barreto (2003) e Hirigoyen (2002a,

2002b), que vai repercutir diretamente na relação afetivo-sexual do casal. Além disso, fala da agressividade que é transferida para a família, afetando a todos os membros indistintamente. No caso específico de *Elias*, percebeu-se durante a entrevista, que sua família é bem estruturada e o relacionamento familiar bastante harmonioso. Também explicitou que o relacionamento com a esposa sempre foi muito bom e que esse sofrimento no trabalho não deixou maiores seqüelas em sua família. Contudo, diante desse relato, surge uma questão: se a família não estiver bem estruturada, será que esse agente estressor pode romper laços afetivos e gerar inclusive separações? Esta é uma possibilidade que este estudo não deu conta. Os relatos de *Daniela* e *Elias* reforçaram as pesquisas de Barreto (2003) e Hirigoyen (2002a, 2002b), quando sugerem que o trabalhador vitimado possa tornar-se o agressor em sua família. Na possibilidade de superar sua própria história de submissão, esse trabalhador passa a agredir moralmente a esposa e os filhos. Assim, por ser agredido e impedido de reagir, despeja nas pessoas significativas, a agressão sofrida, revidando seu sofrimento num outro, eleito possivelmente de forma inconsciente. Passa então a infligir a esse familiar o sofrimento psíquico que sofreu.

Um outro aspecto evidenciado na pesquisa é que todos procuraram o suporte da família, exceto *Fortunato*. Ele é o único entre os participantes que deliberadamente optou em esconder da família as vivências de sofrimento no trabalho. Conta ele:

Na época, eu estava longe, só vinha uma vez por mês. Eu tentava conciliar minha família e procurava me desligar dos problemas de lá. (Fortunato, 41 anos, pós-graduado, 04 anos de empresa).

A partir do depoimento de *Fortunato*, surge um questionamento: o que leva um trabalhador a esconder de seus familiares toda dor e sofrimento vividos no trabalho? Será para protegê-los ou proteger sua imagem? Será para evitar que eles sofram? Será porque teme não ser apoiado pelos familiares, em especial, a esposa? Como está esse relacionamento familiar? Quais as diferenças e semelhanças da dinâmica familiar de *Fortunato* e dos demais participantes que possam apontar para a diversidade de atitude frente ao problema no trabalho e a família?

São questões que necessitariam verticalizar os estudos caso a caso, no entanto extrapolar os objetivos propostos neste trabalho.

Fortunato, humilhado e vitimado por assédio moral, é possível que tenha perdido sua identidade de trabalhador e, conseqüentemente, sua imagem frente à família. Como reforça Hirigoyen (2002b), o trabalhador não morre de assédio moral, mas perde uma parte de si mesmo e retorna para sua família exausto, humilhado, deprimido.

Bartolomeu, por sua vez, carrega consigo uma outra história de sofrimento em razão de sua orientação homossexual em que vem à tona quando o sofrimento vivido no trabalho repercute na família, tanto nuclear quanto na família parental. Ele conta:

A família, assim... os parentes, muda porque está acostumada a recorrer tudo a mim e quando eu comecei a dizer que não tinha, que não posso, sumiram. Quem é presente porque precisa depois some... A família, os parentes, também desapareceram... se acostumaram a ta te pedindo dinheiro, mas sei que por trás criticam minha homossexualidade, mas tem que me engolir, me respeitar porque precisam de mim... Eu tinha um salário bom eu, às vezes, bancava... já fui discriminado em casa... minha família, quer dizer, meus parentes, só passou a me respeitar, a respeitar minha opção homossexual... quando eu comecei a melhorar financeiramente... precisavam de mim, eu dava dinheiro, emprestava, ajudava... Foi o maior cala boca da minha família. Mas nunca me apoiaram de verdade, com exceção da minha irmã. (Bartolomeu, 45 anos, técnico de nível médio, 09 anos de empresa).

A fala de *Bartolomeu* é percebida na entrevista carregada de muita dor e sofrimento. Traz consigo uma história de discriminação que se inicia na família, penetra o ambiente e a cultura organizacional e, de forma sistêmica, retorna ainda mais impregnada de sofrimento à dinâmica familiar.

No decorrer da entrevista, *Bartolomeu* fala de todo sofrimento que viveu no trabalho, antes mesmo das vivências de assédio moral. Relata mais especificamente as manifestações de sofrimento ao fazer o que não gosta, ao submeter-se às precarizações das condições de trabalho e, principalmente, das oportunidades de encarecimento que lhes foram retiradas em razão da sua assumida orientação homossexual. Segundo sua fala acima, muito de sua sujeição é devida à necessidade de manter um padrão social e financeiro diferenciado em relação aos seus familiares. Muitas vezes, segundo sua descrição, usou o dinheiro como instrumento que pudesse garantir-lhe o mínimo de respeito e dignidade diante da discriminação familiar.

A partir dos relatos dos participantes acerca do sofrimento infligido aos familiares em razão da violência moral vivida no trabalho, pode-se concluir que não se sai imune ou impune

da tamanha desordem. De uma forma ou de outra, esse trabalhador é, ao mesmo tempo, vítima de um contexto de trabalho e pode ser o agressor entre seus familiares, reforçando os estudos de Sarti (1995), ao afirmar que o trabalho deve garantir dignidade ao trabalhador ao mesmo tempo em que ele reivindica o respeito de seus familiares.

Como se observa nas entrevistas e a literatura confirma, o trabalho é estruturante e pode conferir ao indivíduo dignidade. Portanto, é possível que a violência sofrida no ambiente de trabalho venha provocar ao trabalhador a perda da identidade social e profissional; e, na família, desajustes, violências, perdas financeiras, podendo culminar até na separação do casal e desestruturação familiar.

Além das repercussões na família, é possível que as situações de assédio moral no trabalho causem impacto diretamente no desempenho e na produtividade do trabalhador vitimado. Embora os temas desempenho profissional e relacionamento socioprofissional não façam parte deste estudo, tornou-se necessário criar essas categorias como hipóteses explicativas, apontadas nos relatos dos participantes. Para análise destas hipóteses, foram criadas as categorias a seguir.

6.6. No Desempenho Profissional

O Processo de Avaliação de Desempenho (AD) é, como refere Pontes (2005), um contrato das metas e dos resultados esperados a serem alcançados pelo trabalhador. É o procedimento de avaliar o empregado acerca dos resultados alcançados efetivamente. Essa avaliação deve ser contínua e sistemática, corrigindo as não conformidades entre os objetivos traçados e os resultados alcançados. Portanto, parece óbvio que o desempenho deve ser previamente negociado. E, no entanto, não é sempre assim que ocorre. Pelo contrário, muitas vezes, o trabalhador sabe apenas que não atingiu a meta esperada, mas não recebe feedback do que precisa melhorar. Outros, ainda sequer têm clareza do que é esperado em seu desempenho.

Nas vivências de assédio moral no trabalho, a questão do desempenho é ainda mais grave, pois, na maioria das vezes, são retiradas do trabalhador todas as atividades e, neste sentido, não há que se falar em desempenho e menos ainda em produtividade. Esta conduta violenta reforça o caráter vexatório, constrangedor, discriminatório e humilhante que, segundo Barreto (2003) e Hirigoyen (2002a, 2002b), caracteriza o assédio moral no trabalho.

Os relatos de *Ana*, *Bartolomeu*, *Catarina* e *Fortunato* reforçam as estratégias de violência utilizadas pelo gestor-agressor – retirar do trabalhador toda e qualquer atividade.

... fiquei sem função quando eu voltei da licença médica... diziam que não tinha mais trabalho, que não tinha mais minha função... passei dois meses e meio sem fazer nada, né?! Nada, nada, nada. Eu ia e não fazia nada... ficava o dia todinho sentada na empresa lendo jornal, lendo revista... Se eu quisesse ajudar, fazer alguma coisa, eu não podia... 'Deixa eu lhe ajudar em alguma coisa'... 'Não. Deixe isso aí'. [Antonia²⁴]. Quando eu fui pra Delegacia do Trabalho é que algumas atividades foram pra mim. Mas mesmo assim são atividades que nem completam o meu dia... (Ana, 37 anos, graduada, 03 anos de empresa).

Eu não tinha nenhuma atividade, nenhuma responsabilidade, nada... ficava sentada numa sala de estar, lendo revistas e livros sem fazer nada... Não fazia nada... a empresa foi obrigada a me reintegrar. Aí, não houve mais nenhuma atividade... nada, não era responsável por nada... passei 8 meses trabalhando, depois da reintegração, quer dizer, trabalhando não, indo trabalhar. Eu digo assim: indo pro trabalho... (Bartolomeu, 45 anos, técnico de nível médio, 09 anos de empresa).

... você tá com ritmo, né? Acelerado, principalmente esse processo de preparação pra auditoria... e, de repente, você pára, fica né?... sem aquela atividade... toda aquela rotina parou, né?... estagnou, eu tinha uma outra rotina de não fazer absolutamente nada, chegar as oito horas e sair as dezessete e não progredir, entendeu? Não progredir absolutamente nada... (Catarina, 37 anos, técnico de nível médio, 06 anos de empresa).

Passava o dia sem fazer nada, só me informando na CNN, Veja, Times, pela Internet... Não tinha desempenho, porque não tinha atividade. (Fortunato, 41 anos, pós-graduado, 04 anos de empresa).

Essas falas evidenciam que essa estratégia carrega em si muita violência. Retira do trabalhador aquilo que tem de mais caro e que, ao mesmo tempo, garante a ele manter-se nessa relação (assimétrica) de troca – sua capacidade de produzir. Revela ainda o poder desmedido que tem o empregador: tanto pode assoberbar o trabalhador de atividade, quanto pode deixá-lo, uma jornada inteira sem fazer absolutamente nada, ambas estratégias provocam certamente sofrimento ao trabalhador. Trata-se de uma forma de tortura capaz de destruir um ser humano. Ratifica o que Barreto (2003) e Hirigoyen (2002a, 2002b) escrevem: é uma conduta violenta, pois mantém a vítima acuada. Esse procedimento coloca a vítima sob forte

²⁴ Nome fictício. Colega de Ana. Para maiores detalhes do relacionamento entre elas, sugere-se a leitura da história de Ana.

nível de estresse, em permanente estado de vigília, sempre na expectativa de algo ruim, tenebroso.

Uma outra estratégia é exigir do trabalhador que ele realize tarefas complexas, que excedem sua capacidade de execução. *Elias* exemplifica a seguir essa conduta moralmente inaceitável.

O chefe começou a controlar minhas atividades, cancelou minhas viagens que eram feitas há muitos anos... Minha carga de trabalho foi diminuída... Como eu não sabia fazer as novas atividades, pois não fui orientado, eu estava atrasando a entrega, com prazo para cumprir difícil de cumprir. Era para me perseguir de forma mais política. Essas tarefas eram complexas, desconhecidas até então. (Elias, 55 anos, pós-graduado, 25 anos de empresa).

Elias descreve um outro método utilizado pelos gestores-agressores: atribuir tarefas complexas, superiores às suas competências. Nesse caso específico, o assediador não se limita a uma única estratégia. Retira dele a autonomia, adquirida há mais de 20 anos de dedicação ao trabalho. Não satisfeito, espalha boatos na empresa que *Elias* está doente e insinua que ele deveria se aposentar²⁵, *Elias* se torna, então, semelhante a um computador sem tanto “mega-bits” ou com tantos “upgrade”, um recurso obsoleto e descartável.

Barreto (2003) e Hirigoyen (2002b) reforçam que exigir de um trabalhador tarefas que excedem o contrato de trabalho, é uma estratégia também comum. É, portanto, suficiente para desestabilizar uma pessoa. É comum ainda retirar do trabalhador as condições mínimas necessárias para realizar suas atividades, induzi-lo ao erro e, em seguida, colocar esses erros em evidência.

Outro aspecto significativo relacionado ao desempenho do trabalhador vitimado é a redução do seu potencial produtivo. *Catarina* e *Daniela* explicitam essa queda na produtividade e no desempenho profissional.

... ter ficado assim afetou diretamente minha produção, fiquei sem desempenho na função... deixei de aprender, de crescer, de produzir, de contribuir para o sucesso da área... (Catarina, 37 anos, técnico de nível médio, 06 anos de empresa).

²⁵ Para entender a análise, sugere-se a leitura da história de *Elias*.

Hoje... se tiver três coisas pra fazer, eu não consigo fazer as três. Não me pergunte o por quê, eu não sei, quando chega no fim do dia, eu só fiz duas. Ao invés até de você fazer mais, porque quando você está bem, você faz mais até do que era pra fazer... você cai a produção, que você começa a fazer e... eu sinto que estou fazendo as coisas por ordem de emergência... que você não pode deixar de fazer, o que já está já vencendo... Sei que esse sofrimento causou impacto na minha produtividade... (Daniela, Ensino Médio, 48 anos de idade, 30 anos de empresa).

Catarina e Daniela têm clareza como o impacto do sofrimento que vivenciaram ou vivenciam no trabalho repercutem diretamente em seu desempenho. Tais constatações reforçam os estudos de Robbins (2005). Ele assevera que a insatisfação no trabalho gera, dentre outras conseqüências, a redução no desempenho e na produtividade. As pesquisas apontadas por Spector (2002) reforçam as falas acima, ou seja, se um trabalhador percebe que o julgamento de seu desempenho é injusto, tende a diminuir sua produtividade.

No que se refere à instrumentalização ou ao processo de AD, *Elias e Fortunato* fazem menção à nota recebida dos gestores-avaliadores.

Tive uma boa avaliação de desempenho, sempre acima de 9... depois disso ele baixou minha nota ... (Elias, 55 anos, pós-graduado, 25 anos de empresa).

... questioneei a Fuad [chefia imediata] a nota baixa na Avaliação de Desempenho. Alegou que meu trabalho era uma porcaria, nesses termos. Não sou estrela... mas não aceito a minha nota. Também não me disse o que eu tinha que melhorar. Disse que eu cometia erros graves de português. (Fortunato, 41 anos, pós-graduado, 04 anos de empresa).

Fica claro, nas verbalizações de *Elias e Fortunato*, a importância que o trabalhador atribui à nota que recebe. Trata-se de uma reprodução do modelo de ensino tradicional, onde se escolhe um dia, aplica-se uma prova/avaliação e atribui-lhe uma nota. Estas costumam refletir dicotomias do tipo bom/ruim, capaz/incapaz, competente/incompetente. Ainda comparando ao processo educacional, não se costuma evidenciar a (in)competência do gestor/professor em orientar, conduzir, desenvolver e avaliar o outro. As empresas, tanto quanto as escolas, não costumam denunciar sua causalidade na seleção dos profissionais, principalmente, quando eles detêm algum poder formal. É mais fácil e politicamente correto

rotular, neste caso específico, o empregado de incompetente e retirar dele qualquer oportunidade de encareiramento e de desenvolvimento profissional. Spector (2002) e Robbins (2005), em seus estudos, fazem referência à importância que o trabalhador atribui a nota da AD e o impacto no nível de satisfação com o trabalho.

Ainda ao analisar o sofrimento vivido no trabalho e sua repercussão no desempenho profissional, os participantes desta pesquisa falam dos sofrimentos que emergem.

Repercutiu em muito desestímulo... Eu já não agüentava mais. (Ana, 37 anos, graduada, 03 anos de empresa).

Terrível saber que aquele processo que a gente tinha preparado evoluiu e eu não acompanhei... eu não evolui junto... (Catarina, 37 anos, técnico de nível médio, 06 anos de empresa).

... e quando termino o dia, eu to mais cansada do que o normal. Parece que carrego pedra... (Daniela, Ensino Médio, 48 anos de idade, 30 anos de empresa).

Tive uma boa avaliação de desempenho, sempre acima de 9... depois disso ele baixou minha nota... (Elias, 55 anos, pós-graduado, 25 anos de empresa).

Tinha medo de ser demitido ou, pelo menos, perder a periculosidade. (Fortunato, 41 anos, pós-graduado, 04 anos de empresa).

Ao falar acerca do seu desempenho profissional, os participantes desta pesquisa descrevem os seguintes sentimentos: desestímulo, constrangimento, humilhação, desânimo, cansaço, frustração, medo de demissão. Apenas *Elias* faz um relato sem qualquer emoção, embora tenha tido explicitamente que lhe incomodou a nota baixa obtida na avaliação de desempenho.

Robbins (2005), Spector (2002) e Hirigoyen (2002) corroboram que um processo de avaliação de desempenho percebido como injusto pode gerar esses e outros sentimentos negativos, conforme aqueles descritos pelos participantes deste estudo.

Essa percepção do trabalhador sobre sua AD traz em si, como foi visto, um forte sentimento de frustração e injustiça. Esses e outros sentimentos negativos costumam emergir quando esse instrumento é utilizado para perseguir, discriminar e punir trabalhadores, ratificando a conduta de violência moral.

Além de repercutir na saúde do trabalhador, na sua dinâmica familiar e em seu desempenho, as situações de assédio moral no trabalho também repercutem nas relações socioprofissionais. Alguns colegas chegam a reproduzir a violência infligida à vítima pelo agressor. Para entender esta repercussão, foi criada a categoria a seguir.

6.7. Nas Relações Socioprofissionais

Embora o assédio moral mais usual seja o descendente, ou seja, do chefe para o subordinado, também ocorre com certa frequência o assédio horizontal ou entre os pares. Segundo Hirigoyen (2002b), muitas vezes, o grupo torna-se cúmplice do gestor e até reproduz as condutas de violência contra o colega vitimado.

Daniela descreve o comportamento do colega que passa a reproduzir as condutas de violência da chefia.

Duílio passar por mim, faz que não vê... Ele imita tudo que Deocrécia faz. As outras pessoas que ela perseguiu ele também destratou... Eu não entro na jogada deles, aí faço que não to vendo também... Antes ele conversava... tratava de colega para colega. Aí agora ele me trata assim, está se achando o assessor da chefe, está reproduzindo a chefe, sabe? Mas eu nem ligo. Só iria me incomodar se Deocrécia sáísse e ele assumisse a chefia. (Daniela, Ensino Médio, 48 anos de idade, 30 anos de empresa).

Na fala de *Daniela* fica evidente a reprodução da violência. Parece que este colega tornou-se o espelho da agressora, imitando seus atos perversos. *Daniela*, em seu relato, deixa claro o receio dele vir a ocupar o cargo de chefe. Este tipo de assédio moral praticado por *Duílio* vem sendo estudado por Hirigoyen (2002a,2002b). Segundo a autora, há pessoas que revelam uma forte dependência do outro e que, por não terem luz própria e se destacar, obedecem, cegamente, à chefia sem questionar ou criticar as ordens recebidas. Tendem a reproduzir inclusive os atos de violência, praticados contra o colega, na firme certeza de serem reconhecidos e valorizados pelo superior. São pessoas que geralmente escolhem e

seguem um determinado líder de forma passiva, sem qualquer senso crítico. *Duílio* parece reforçar os estudos da autora.

Elias fala de estratégias de assédio moral praticada pelos pares, unir-se ao gestor para denegrir a imagem do trabalhador.

Eliaquim, o tal subordinado dele, começou a espalhar que eu estava doente, que eu tive um pré-desmaio e quase me acidentei. Não foi verdade... (Elias, 55 anos, pós-graduado, 25 anos de empresa).

No caso de *Elias*, o colega está sendo orientado pela chefia a disseminar na empresa que *Elias* está doente. Conforme observa-se na história de *Elias*, a intenção do agressor é aposentá-lo.

Barreto (2003) e Hirigoyen (2002a, 2002b), em suas pesquisas, descrevem este tipo de conduta violenta. É comum, segundo as autoras, espalhar boatos e rumores sobre a pessoa vitimada, sobre sua saúde, rotulá-las de problemática, zombar de deficiências físicas, crenças religiosas ou convicções políticas ou qualquer outra coisa que a diferencie da maioria.

Fortunato e *Elias* retratam, a seguir, a conduta de omissão dos colegas que assistem imobilizados aos atos de assédio moral praticado pela chefia.

....eu me dava bem com todos os técnicos que trabalhavam sob minha supervisão... às vezes alguém me pedia um favor e eu ajudava o colega. Mas as pessoas pediam escondido, para o gerente não perseguir-lo também. Às vezes me evitavam como se eu fosse doente... Apenas os colegas Felipe e Flávio, que também haviam sido vítimas... não mudaram o tratamento comigo, porque eles também já eram vítimas. Os demais mudaram. Primeiro o distanciamento; segundo, não se dirigiam a palavra a mim; terceiro, ninguém ia na minha sala, me via e não falava comigo. Só dois colegas iam me ver, escondido. Acho que todos eles tinham medo de Fuad... Eu era tido como uma pessoa esquisita. Não bebia, não fazia farra, não tinha mulheres... (Fortunato, 41 anos, pós-graduado, 04 anos de empresa).

Outros colegas mudaram a forma de me tratar... esfriou o relacionamento, o chefe está brigando com um determinado empregado e os outros ficam com receio de tomar uma posição, de tomar partido a meu favor... (Elias, 55 anos, pós-graduado, 25 anos de empresa).

As descrições de *Fortunato* e de *Elias* evidenciam a tolerância, a indulgência e a perda de princípios éticos dos pares, frente aos desmandos da chefia. Embora não reproduzam a violência, omitem-se por temerem, talvez tornarem-se as próximas vítimas.

Bartolomeu descreve que muitas das relações de trabalho deixam de existir, simplesmente, quando o trabalhador é afastado por qualquer que seja a razão de suas atividades. Diz ele:

Os amigos de trabalho... as relações que eu tinha porque tinha o trabalho, essas sumiram... são relações que eu tinha porque tinha aquele cargo. (Bartolomeu, 45 anos, técnico de nível médio, 09 anos de empresa).

Hirigoyen (2002a, 2002b) explica que a violência se agrava na medida em que o grupo assiste aos atos de agressão de maneira passiva. Dessa forma, colabora tacitamente para a destruição do sujeito vitimado. Seja por egoísmo, medo ou indiferença, a omissão de quem testemunha atos de assédio moral é tão desumana e impiedosa quanto aqueles que os praticam. *Elias* e *Ana* reforçam o que diz a autora.

Edyane escondia os trabalhos, fazia um arquivo paralelo... Ela não falava comigo, não me tratava direito, era bem reservada. (Elias, 55 anos, pós-graduado, 25 anos de empresa).

... ela entrou antes de mim com um salário menor do que o meu e foi uma pessoa que me deu muito trabalho lá... ela sempre jogava sujo comigo... foi justamente aí, quando voltei da licença, que ela começou a vingança dela né, comigo... ela botou um bocado de papel em cima da cadeira que eu não podia nem sentar na cadeira porque ficou cheio de papel... Como se dissesse: 'aqui você não tem onde sentar'. (Ana, 37 anos, graduada, 03 anos de empresa).

Portanto, não se pode falar de um único agressor. Violenta quem pratica e também quem se omite. Dentro do contexto organizacional que favorece a violência moral, podem surgir agressores de diferentes níveis hierárquicos. Trata-se do assédio horizontal, descrito por Hirigoyen (2002b) que ocorre entre os pares ou colegas. É comum quando dois empregados

disputam uma promoção ou um determinado cargo. Também ocorre em razão das dificuldades de relacionamento.

Numa empresa condescendente, a violência parece contaminar até pessoas não agressivas, fazendo-as reproduzir a violência através de ações injuriosas ou por omissão. E, nessa dinâmica da impunidade, a reprodução da violência parece inevitável.

Outro aspecto que merece estudo mais aprofundado refere-se à conduta da Área de Gestão de Pessoas, antigo Recursos Humanos (RH), diante do fenômeno.

Fortunato, em sua fala, descreve a postura omissa da gerência de RH.

Pedi ajuda à psicóloga da matriz, mas não tive... Ela só acreditava em Fúlvia, gerente de RH de Ferreiros, que é parceira do mal... Ela não combateu o mal. (Fortunato, 41 anos, pós-graduado, 04 anos de empresa).

Ana e Bartolomeu, em suas histórias, relatam que a gerência de RH procura demiti-los, mesmo com a estabilidade adquirida em razão da doença ocupacional. A descrição deles é um exemplo dessa conduta.

... A chefe de recursos humanos da Matriz disse que não vinha trabalho para mim, disse que me indenizava por todo o período de estabilidade. (Ana, 37 anos, graduada, 03 anos de empresa).

O gerente de RH disse que eu ia me arrepender se eu ficasse dentro da empresa... 'quanto tempo você vai passar ainda aqui? O que falta pra você se aposentar? O que é que falta pra acabar essa licença?' [Gerente de RH]... Tipo curto e grosso e, tipo assim, não queremos você aqui... (Bartolomeu, 45 anos, técnico de nível médio, 09 anos de empresa).

A vivência de sofrimento no trabalho em função da conduta perversa da gerência de RH é ainda mais acentuada e mais grave com Catarina, haja vista o contexto de sua gravidez. Conta ela:

... a gerente de RH me mandou pra casa, depois mandou me chamar de novo, dizendo que a política da empresa não permite indenizar... não podia demitir mulher grávida, como eu, né?... a gerente de RH só sossegou quando me tirou da empresa, né? (Catarina, 37 anos, técnica de nível médio, 06 anos de empresa).

A posição assumida pela área de Gestão de Pessoas revela-se inadequada, principalmente, quando um de seus representantes pratica assédio moral. A verbalização de *Fortunato*, *Ana*, *Bartolomeu* e, principalmente, de *Catarina* reforçam o enfoque dado por Hirigoyen (2002b) acerca da conduta desta área. Segundo a autora, a área de Gestão de Pessoas deveria cuidar das pessoas e, no entanto ela se omite, deixa a vítima entregue a própria sorte. Algumas assumem o papel de polícia, promovendo acareação entre as partes, a exemplo da história de *Fortunato*. Outras, ainda tornam-se os agressores, reproduzindo atos de violência moral, conforme relatou *Ana*, *Bartolomeu* e *Catarina*. Urge, portanto, um maior preparo desta área e maior consciência de seu papel na organização. Sugere-se estudos mais profundos acerca deste fenômeno, que vem ocorrendo entre os representantes da área de Gestão de Pessoas.

Na tentativa de compreender essas e outras estratégias utilizadas pelo assediador, assim como entender seu perfil, foi criada a categoria perfil do agressor.

Como vêm sendo analisado, as conseqüências do assédio vão além do próprio trabalhador vitimado, repercutindo na dinâmica de sua família, em seu desempenho profissional e nas relações de trabalho. Embora também não tenha sido objeto deste estudo, é possível constatar algumas repercussões nas empresas, principalmente de ordem econômica. Aumenta os índices de absenteísmo, rotatividade e demissão, além de ficar sujeita às lides trabalhistas, que prejudicam ainda sua imagem. Para esta temática não foi criada categoria, pois os participantes não trouxeram, em suas verbalizações, contribuições para o tema.

Além das categorias analisadas, ainda foi necessário analisar o perfil do agressor, na ótica do trabalhador.

6.8. Olhar da Vítima sobre o Agressor

Um das causas de sofrimento no trabalho é, certamente, o uso inadequado do poder formal nas organizações. Trata-se de conduta comum em gestores que utilizam formas violentas para promover o silêncio e a acomodação passiva dos trabalhadores. A seguir, serão

apresentados alguns relatos que denunciam a utilização abusiva do poder e que fatalmente se transformam em situações de assédio moral no trabalho.

Ana descreve o discurso da chefia imediata que não deixa dúvidas do abuso de poder:

'eu ia lhe dá um local pra você trabalhar... tinha um cargo para lhe dá, mas não vou lhe dá porque você entrou na Justiça' [gerente]. *Eu, eu teria que ter gravado isso... Isso foi depois de eu ter voltado do, dessa estabilidade de assédio moral.* (*Ana*, 37 anos, graduada, 03 anos de empresa).

É claro os desmandos do gestor. Mesmo *Ana* tendo enfrentado e denunciado na Justiça as manifestações de assédio moral no trabalho, a postura do gerente denota o *poder do abuso*.

É possível considerar o *poder do abuso* quando o gestor demonstra prazer em impor sua vontade e utilizar deliberadamente o poder formal em razão do cargo que ocupa, no caso específico, ao retirar de *Ana* suas atividades. Afinal, o poder o gestor já possui, formalizado na hierarquia organizacional. O prazer está em fazer valer a dependência do trabalhador subordinado, como descreve *Ana*. Também é possível identificar *poder do abuso* no relato de *Bartolomeu* abaixo:

'Eu não posso retribuir, desenvolver uma atividade, e vocês me pagam para eu não fazer nada!'... *me colocam na geladeira pra eu não fazer nada e ainda me pagam pra eu não fazer nada... isso é o pior... o que humilha é esse poder ... 'você não faz nada, mas eu lhe pago. Ta vendo que eu posso?'* *Acho que isso é degradante.* (*Bartolomeu*, 45 anos, técnico de nível médio, 09 anos de empresa).

Bartolomeu fala da humilhação que é ser remunerado e não contribuir efetivamente para o negócio da empresa. Reforça os estudos de Robbins (2005). Segundo o autor, o poder implica num potencial ou capacidade que não precisa ser utilizado para ser eficaz e vai depender do grau de dependência. Assim, quanto maior o nível da dependência de um subordinado, maior o poder que se exerce sobre ele. *Bartolomeu* é um exemplo dessa dependência.

Catarina também pontua diversas condutas abusivas da gerente de RH e sua chefia imediata, como se observa a seguir:

Começou a me tratar como se eu não existisse ... isso foi um pouco antes da minha demissão [chefia imediata].

A gerente de RH me mandou pra casa, depois mandou me chamar de novo, dizendo que a política da empresa não permitia indenizar, a empresa não tinha esse procedimento de indenizar, não podia demitir mulher grávida, como eu, né? E que eu tinha que retornar...

... 'vá pra casa que a gente vai resolver, lhe chamo de novo, assim que tiver um novo posto de trabalho pra você' [gerente de RH]

Elas [chefia imediata e gerente de RH] foram nessa empresa terceirizada... e pediram pra que eu ficasse lá, pra me esconder, entendeu?

A chefia imediata... simplesmente não tinha contato comigo, ela simplesmente não falava comigo...

...o comentário que ela fez numa reunião é que eu estaria em outra empresa pra me matar, mataria o mal pela raiz, entendeu? Ia matar o mal pela raiz ... eu, sairia dali e ninguém seguiria meu exemplo... de engravidar... entendeu? De engravidar pra ela não poder demitir e também pra que a força, o poder dela... ainda tivesse força [gerente de RH]... (Catarina, 37 anos, técnico de nível médio, 06 anos de empresa).

Nesses relatos, ficam evidentes ações inegavelmente excessivas. Primeiro, tentam demitir a trabalhadora grávida; segundo, mandam-na pra casa e em seguida retornar à empresa, por diversas vezes; terceiro, retiram-na de seu posto de trabalho e colocam-na em uma empresa terceirizada, fora de seu local de trabalho, sem qualquer atividade e num local insalubre e inadequado a uma gestante.

Trata-se do uso do poder coercitivo que, segundo Robbins (2005), é legitimado pelo medo, ou seja, a pessoa age temendo conseqüências negativas. Decorre da ameaça ou da aplicação de sanções que podem gerar sofrimento, medo ou insegurança.

Daniela também revela dificuldades de relacionamento com sua chefia imediata.

... o problema é a pessoa, aquela pessoa que está ali... quando essa criatura assumiu, eu comecei a me incomodar com tudo. Tudo era horrível... Eu comecei a ver tanta coisa errada... aí meu Deus como eu queria que tivesse uma mudança radical no setor. Que viesse uma pessoa completamente diferente... (Daniela, Ensino Médio, 48 anos de idade, 30 anos de empresa).

Daniela deixa claro que não consegue trabalhar com sua chefe imediata e essa dificuldade tem-lhe causado sofrimento. Reforça, portanto, os estudos de Dejours (1987, 1994). Segundo o autor, o sofrimento no trabalho está relacionado, diretamente, às condições atuais da organização do trabalho, nesse caso específico às dificuldades nas relações

interpessoais. *Fortunato* também foi vítima dos desmandos do gerente imediato e da gerente de RH.

O gerente imediato e a gerente de RH solicitaram uma avaliação psicológica e técnica minha... fui avaliado tecnicamente pelos 3 técnicos e também pela psicóloga contratada pela empresa. Quanto ao parecer técnico nunca recebi feedback técnico ... soube que o parecer era que eu estava apto para exercer a função. Mas até hoje nunca mais voltei para o cargo, estou em outra área, fora da minha função há 2 anos... (Fortunato, 41 anos, pós-graduado, 04 anos de empresa).

No caso específico de *Fortunato*, a própria conduta de avaliação técnica já caracteriza um abuso, uma vez que ele entrou na empresa mediante concurso público e já havia passado pelo período probatório. Também denota ato abusivo o desvio de função, principalmente, porque o trabalho de *Fortunato* é altamente técnico.

Ana, em sua ótica, considera a gerente de RH a maior agressora e fala um pouco de seu perfil:

O agressor maior é Aleide, a Diretora de Recursos Humanos... conheci ela na Delegacia do Trabalho... Aquela pessoa autoritária... ela veio com aquela proposta de me indenizar em dois meses e um mês só de plano de saúde... esperteza dela... aí você vê como é, como a pessoa é má, né?... é uma pessoa que joga muito, joga uma pessoa... é, jogo baixo mesmo... é uma pessoa que nunca deveria exercer um cargo de gerência de Recursos Humanos. (Ana, 37 anos, graduada, 03 anos de empresa).

A descrição de *Ana* acerca do perfil do agressor corrobora os estudos de Hirigoyen (2002b), quando descreve, dentre outras características, a racionalidade, a necessidade de controlar, de decidir, de dominar. *Ana* também corresponde ao perfil de vítima escolhido pelos agressores, descrito pela autora, mais especificamente entre trabalhadores que adquiriram estabilidade de emprego em razão de doença ocupacional.

Bartolomeu também descreve, conforme sua percepção, o perfil de assediador.

...entre aspas, Berenice tinha o rabo preso comigo... o pessoal dizia que eu mandava mais do que ela... não vinha tete a tete, ela mandava recado.

Depois dizia que ela não tinha mandado recado... 'eu não disse assim, ela se equivocou' Berenice [chefia imediata]... mudava por conveniência. (Bartolomeu, 45 anos, técnico de nível médio, 09 anos de empresa).

Bartolomeu descreve algumas características de *Berenice*, a agressora, que confirmam alguns traços do perfil do assediador proposto por Hirigoyen (2002b), qual seja: geralmente não admite seu erro; proteja sua violência naquela pessoa que, em sua ótica, possa desmascarar ou revelar suas fraquezas; por inveja, retira o que a vítima tem de melhor; embora revele certa segurança e controle, tenta disfarçar suas fraquezas e medos; está permanentemente na defensiva.

Já *Catarina*, identifica duas agressoras em sua história: *Cassilda* e *Cinira*:

... as agressoras foram todas mulheres, Cassilda e Cinira, minha chefe e a gerente de RH. Foram duas mulheres, uma dupla maravilhosa. O que tinha em comum é a frieza, cargo de liderança... tinham objetivo assim... elas entraram com esse objetivo... de demitir, demitir, não importasse como... até grávidas. (Catarina, 37 anos, técnica de nível médio, 06 anos de empresa).

Fala ainda de outras características que retratam o perfil de *Cinira*.

...ela [gerente de RH] disse textualmente que iria trazer toda a sua equipe que trabalhou com ela na outra empresa... só gostava de trabalhar com pessoas que ela confiasse e demitiu todos os técnicos da minha área, quase todos os coordenadores e gerentes das outras áreas. (Catarina, 37 anos, técnica de nível médio, 06 anos de empresa).

A descrição de *Catarina* reforça os estudos de Hirigoyen (2002b). Segundo a autora, o assediador procura cerca-se de pessoas que confiam e que o admiram. Além disso, deseja o sucesso sem grandes esforços, mesmo que para isso seja necessário perseguir e prejudicar quem ameace essa conquista. Revela ainda uma necessidade extrema de ser admirado e aprovado, além de está permanentemente na defensiva. *Cinira* demonstra necessidade de controlar, de decidir, de dominar.

Elias fala de alguns traços de personalidade de *Enzo*:

Enzo era duro, rígido... eu era da lista dos preferidos e de repente mudou tudo... acho que ele fala comigo pra mostrar que não tem problema de relacionamento... Ele já estava prejudicando a minha carreira, prejudicando a minha imagem... ele não fala diretamente, mas faz o que quer comigo... Enzo alegava que eu não tinha saúde, não tinha condições. Ele pediu um ASO²⁶ ao médico [do trabalho] que atestasse minha incapacidade de viajar, para trabalhar na área de risco, no campo. O médico não aceitou e disse por escrito que eu estava apto. (Elias, 55 anos, pós-graduado, 25 anos de empresa).

A fala de *Elias* reforça muito fortemente os estudos de Hirigoyen (2002b) quando descreve, entre as estratégias do agressor, divulgar na empresa que a pessoa está com problema de saúde, de forçar o médico do trabalho a afastar o empregado perseguido ou mesmo obrigá-lo a se aposentar, como é o caso específico de *Elias*. O perfil do agressor descrito reforça a personalidade perversa narcísica descrita pela autora, qual seja: são indivíduos que dirigem seu ataque à integridade do outro, a fim de desarmá-lo. Atacam igualmente seu amor-próprio, sua confiança em si, sua auto-estima e a crença em si próprio.

Fortunato, por sua vez, fala de três agressores: da chefia imediata e dos colegas que reproduzem a violência moral, mas se detém em descrever o perfil de *Fuad*, seu chefe.

Eu chamava de trio do mau: Fuad, Furlan e Francislaine. Eles perseguiram as pessoas, os dois seguiam a cartilha do mal de Fuad... Fuad é grosseiro... emocionalmente impulsivo, problemático. Não tem a menor relutância em ser grosseiro, em tratar uma pessoa mal... Fuad cruzava comigo no corredor e me encarava, mas não dirigia a palavra... Fuad é uma pessoa que lhe coloca lá pra baixo, queria me diminuir. Foi aí que deparei com o aspecto real dos valores mais mesquinhos, o de querer o mal do outro. (Fortunato, 41 anos, pós-graduado, 04 anos de empresa).

O relato de *Fortunato* também reforçam algumas das características apontadas por Hirigoyen (2002b) acerca do perfil do agressor. *Daniela*, entre todos os participantes desta pesquisa, apresenta maior riqueza de detalhes acerca do perfil de *Deocrécia*:

Deocrécia... tem o prazer de... ridicularizar, lhe machucar na frente das pessoas, lhe humilhar... ela tem um hábito de rir das pessoas... Ela expõe a pessoa... ela gosta de ver todo mundo chorando, se descabelando na frente

²⁶ Atestado de Saúde Ocupacional, emitido mediante Exame Médico Periódico.

dela... ela não tem autoridade... ela trata com um descaso bem sutil... ela nunca se preocupou em escutar as pessoas, em ajudar, muito menos de fazer as pessoas crescerem... ela na dá apoio, não dá força... ela quer que a pessoa fale o que ela quer ouvir... quando não, ela trata de tirar a pessoa de lá... ela usa muito as pessoas... ela bota outras pessoas pra brigar com aquela pessoa, para que se resolva sem precisar ela falar com o subordinado, entendeu?... Ela está sempre fazendo alguma coisa... artilosa, na surdina... ela precisa de pessoas sem condição de avaliar a incapacidade dela, de avaliar o despreparo dela, sabe?... se tiver consciência ameaça ela... Deocrécia não está preparada para ser gerente, pra se colocar no lugar do outro, ver o sofrimento que causa nos subalternos... tem a capacidade de... botar o outro na berlinda... Deocrécia tem medo porque ela sabe que o lugar dela foi dado... ela não chegou lá pelo preparo, pela competência... qualquer pessoa que ver o despreparo dela, não interessa o que faz no setor, se torna vítima dela... ela quer uns pra trabalhar, outros pra pisar... ela fica minando... ela fica como se fosse lhe desestruturar... Ela boicotou o meu trabalho, me boicotou... ela me trata com descaso, entendeu?... Deocrécia dividi os trabalhos... ela não deixa você senhora do seu trabalho... não dá autonomia... não dá chance da pessoa mostra que tem competência... Ela tinha uma série de atitudes... que não ficam claras, todas disfarçadas, mas que tira, que mina a segurança do funcionário, a confiança, a autoridade, o desempenho... uma série de atitudes, todas diferentes... não faz duas coisas iguais. Hoje ela faz uma coisa, amanhã é outra, todas as coisas que desestruturam, que lhe emocionam negativamente, que lhe desconcerta... um dia é grosseira, outro dia ridiculariza, outro dia desfaz um trabalho que você fez, outro dia reclama da hora que você chegou... uma série de coisas que você não pode dizer: 'ela reclama todo dia'... são coisas que lhe tira do sério, lhe desestabiliza. (Daniela, 48 anos, Nível médio, 30 anos de empresa).

As estratégias e o perfil de *Deocrécia*, na ótica de *Daniela*, corroboram os estudos de Hirigoyen (2002b), principalmente, quando a autora descreve as condutas e características da personalidade perversa narcísica, bem como as estratégias de violência moral praticadas. *Daniela* resume a descrição de *Deocrécia* levantando a seguinte questão:

... ela [Deocrécia] é um caso pra estudo. Você que estuda não acha não?
(Daniela, 48 anos, Nível Médio, 30 anos de empresa).

Com tamanha riqueza na descrição, de fato, os atos e perfil de *Deocrécia*, merecem um estudo mais profundo. Segundo Hirigoyen (2002b), o assediador escolhe sua vítima entre alguns determinados perfis. Todos os entrevistados, em razão de suas características e do contexto em que estão inseridos, reforçam os perfis descritos pela autora. São pessoas rotuladas como diferentes, a exemplo de *Fortunato*; trabalhadores com estabilidade e são protegidos por lei, dentre outras razões, porque sofreram acidente de trabalho ou foram acometidos por doença ocupacional, a exemplo de *Ana* e *Bartolomeu*, mulheres grávidas,

como *Catarina*, profissionais acima de 50 anos de idade ou em condições legais de se aposentar, como *Daniela e Elias*; a homofobia do agressor, como foi descrita na história de *Bartolomeu*; dentre outros perfis descritos pela autora.

Os agressores, como aponta a literatura, geralmente não aceitam a diversidade e vêm na diferença uma ameaça a ser dominada e destruída. Todos os participantes, de uma forma ou outra, representa algum grupo altero.

Como se observa na análise e discussão dos relatos dos participantes, não se pode afirmar que exista para a vítima e também para o agressor, um perfil definido. Nota-se que, dependendo da personalidade, do ambiente e das situações, cada pessoa reage e lida de maneira singular, utilizando estratégias de enfrentamento e de defesa diferentemente.

CONCLUSÃO

As situações de assédio moral e as vivências de sofrimento no trabalho constituíram o tema central deste estudo, assim como os possíveis impactos na família do trabalhador assediado. Especificamente, pesquisou-se o contexto de trabalho das vítimas de assédio moral; as situações de assédio, relacionando-as com o sofrimento; e as repercussões dessa forma de violência na família dos trabalhadores vitimados. Os dados obtidos apontam, a seguir, algumas respostas às questões norteadoras desta pesquisa.

Primeira: os relatos contidos neste estudo acerca de seu contexto de trabalho revelam os seguintes fatores facilitadores das situações de violência moral e de manifestações de sofrimento no trabalho: modos abusivos de gestão; imposição de normas e regras pouco claras; divisão e padronização de tarefas; rigidez na hierarquia; falta de autonomia e de liberdade para os trabalhadores; não participação na tomada de decisão; ausência de reconhecimento e valorização no exercício das atividades; centralização das informações; baixa perspectiva de encareiramento e desenvolvimento profissional; dificuldade nas relações socioprofissionais, entre outros.

De acordo com os entrevistados, a maioria dos trabalhadores silencia diante das precarizações da organização do trabalho e vê-se obrigada a se submeter às condições de exploração em razão do medo do desemprego. Assim, a organização do trabalho torna-se palco para gestores sedentos de poder, que praticam atos de assédio moral.

Através dos resultados obtidos, ficam evidentes os desmandos praticados por gestores quando não conseguem afastar os trabalhadores que, por um motivo ou outro, não atende às expectativas ou ao ‘novo perfil’. Frustrados, passam a praticar atos de violência moral contra esses trabalhadores. Este dado fica evidente na fala de todos os participantes que, por razões distintas, são trabalhadores com estabilidade de emprego.

Outro dado significativo na fala dos entrevistados é que alguns acreditam que o coletivo de trabalhadores, quando fortalecido, é capaz de resistir aos atos perversos do poder instituído, denunciando as práticas abusivas de gestão.

Ainda referindo-se ao ambiente organizacional, os resultados obtidos apontam que não há, na maioria das empresas pesquisadas, ações e políticas que previnam e coíbam as situações de violência. No máximo, a vítima é beneficiada com a transferência de setor, desde que consiga, de fato, provar a situação de assédio. Este dado foi obtido entre os participantes

que trabalham em empresas públicas, devido, principalmente, a estabilidade de emprego em função de concurso público.

Também procurou-se descrever, ainda na temática do trabalho, o seu significado para os participantes. Para eles, o trabalho tem sentidos distintos, em perspectivas positivas e negativas. Revelam ainda significados dicotomizados e antagônicos, numa dualidade presente, muitas vezes, num mesmo indivíduo. Para os participantes, o trabalho, em caráter positivo, é fonte de prazer e de satisfação, fortalece a auto-imagem, faz parte da vida, permite o crescimento e o desenvolvimento, possibilita ser reconhecido e valorizado. Contudo, para a maioria dos entrevistados, as situações de assédio favorecem os seguintes significados negativos do trabalho: torna-se apenas fonte de renda, desprazer e sofrimento; é sinônimo de tortura, de peso, de carga, de punição, de castigo. Confirmam ainda que o conceito subjetivo do trabalho vai se modificando e se contradizendo em cada trabalhador ao longo de sua trajetória profissional, ou seja, estão relacionados fortemente ao momento atual de cada trabalhador, principalmente, se houver manifestações de sofrimento, de perda e de frustração.

Assim, nem sempre de forma explícita, os participantes descrevem um sentimento de traição, uma vez que lhes foi retirado o significado do trabalho como lugar de realização, de conquista, de identidade. Restou, para eles, um trabalho esvaziado de sentido, sem valor, sem reconhecimento. Lugar de sofrimento, de discriminação, de humilhação. Falam ainda de sentimentos como: desestímulo, desânimo, cansaço, frustração; que denotam uma queda em seu desempenho.

O sentido do trabalho, para essas pessoas, assume, portanto, um caráter negativo, reforçando o que aponta a literatura, ou seja, para os trabalhadores assediados, sua força de trabalho torna-se apenas uma moeda troca que garante as condições mínimas necessárias para sua subsistência e de seus dependentes.

Apesar de não ter sido citado como um atributo do trabalho, o reconhecimento denota ser relevante para os trabalhadores. Segundo eles, ser reconhecido no trabalho não apenas pode gerar prazer como reduzir os impactos negativos da organização do trabalho sobre o trabalhador. Ser reconhecido por sua competência e desempenho no trabalho, tanto pelos pares quanto pelos gestores, reforça no trabalhador significados como justiça, direito e igualdade.

Segunda: no discurso dos participantes, ficaram evidentes as seguintes práticas que caracterizam o assédio moral e que favorecem vivências de sofrimento no trabalho: a ausência de comunicação, a retirada de todas as atividades e das condições mínimas necessárias para a realização das tarefas, o isolamento da vítima, as ameaças sutis ou mesmo explícitas de

demissão, a deteriorização proposital das condições de trabalho, a atribuição de tarefas complexas ou, pelo contrário, inferiores à competência técnica e ao cargo do trabalhador. Trata-se de estratégias perversas de gestão, praticada por gestores sedentos de poder.

Este estudo explicita a dificuldade que alguns gestores têm em lidar com a diversidade da força de trabalho. A questão da alteridade ainda é pouco discutida, principalmente, no ambiente organizacional, como uma espécie de mito. No entanto, parece que alguns gestores não sabem lidar com os 'diferentes': os doentes ou incapacitados, temporária ou mesmo permanentemente, as gestantes, os idosos, os homossexuais. Ainda fez parte dessa diversidade, neste estudo, os trabalhadores com tempo de serviço suficiente para requerer a aposentadoria. Neste caso, eles foram pressionados a deixar sua vaga, como se fora um recurso obsoleto e ultrapassado, devendo ser de imediato descartados e substituídos. E poderia ainda compor esta lista de excluídos os negros, as pessoas deficientes, os trabalhadores acidentados, entre outros. Entre aqueles que podem sofrer violência ainda se destacam os indivíduos que ameaçam por sua competência ou por ter um nível de escolaridade notadamente superior ao agressor.

As situações de violência repercutem diretamente na saúde do trabalhador, numa perspectiva biopsicossocial. Nas entrevistas, ficaram evidentes os seguintes sintomas: (a) *físico*: dores generalizadas; doenças cardiovasculares; hipertensão; ameaça de aborto; (b) *psicológico*: choro compulsivo; alterações no sono; depressão; desânimo; dificuldade em ir para o trabalho; irritação; agressividade; baixa auto-estima; idéias suicidas; medo do desemprego; perda da identidade social e profissional; sentimentos como: revolta, exclusão, raiva e injustiça; falta de perspectiva; apatia; angústia; estado permanente de vigília e alerta; estresse; alteração do humor; ansiedade; transtorno alimentar; percepção de danos à sua imagem; (c) *social*: isolamento social, impactos nas condições socioeconômicas, perda de status e prestígio e perda das relações sociais.

A estratégia de retirar do trabalhador toda e qualquer atividade carrega em si violência, pois priva-o de seu bem mais caro: sua capacidade de produzir e justificar sua remuneração. Alguns dos participantes relatam um sentimento de humilhação e constrangimento por estar sendo remunerado sem fazer jus ao salário, revelando, assim, o poder desmedido que tem o empregador. É mais grave e mais danosa que a estratégia de exigir do trabalhador tarefas complexas, que excedam sua competência técnica e o contrato de trabalho. Os participantes ainda falam de um forte sentimento de inutilidade, de vazio e uma falta de energia para resistir e reagir à violência, resgatando, desta forma, sua identidade. *Coisificados*, a história, a luta e o sofrimento desses trabalhadores vitimados são ignorados.

Para os entrevistados, o tipo mais comum de assédio é do gestor para o subordinado (vertical descendente), seguido do horizontal (entre os pares ou colegas). Neste último, é freqüente a conduta de reprodução da violência. Outros, embora não pratiquem, são omissos e assistem imobilizados aos atos de assédio. Geralmente mudam o comportamento, afastando-se do colega, ignorando-o; outros, falam com ele escondido, temendo serem perseguidos. Conclui-se, portanto, que, seja por egoísmo, por medo ou por indiferença, a omissão é tão violenta, desumana e impiedosa quanto a sua reprodução.

Este estudo confirma que não se pode falar, portanto, de um único agressor. Violenta quem pratica e também quem se omite. Violenta ainda a organização do trabalho que favorece atos abusivos. E, nessa dinâmica da impunidade, o assédio assemelha-se a um vírus contagioso, cuja repetição parece inevitável.

Pode-se concluir, ainda, que as manifestações de sofrimento estão relacionadas às condições vividas na organização do trabalho. Mantêm relações, principalmente, com a tentativa de adaptação ao ambiente organizacional e às suas exigências. Este contexto pode ainda contribuir para a subutilização da competência técnica dos trabalhadores e restringir sua autonomia, sua criatividade e sua liberdade, gerando sofrimento.

Terceira: os entrevistados falam que as repercussões do assédio moral não se limitam à saúde do trabalhador, extrapolam a jornada de trabalho e os muros da empresa, gerando impactos na dinâmica familiar, podendo causar dor e sofrimento em seus membros, numa perspectiva sistêmica.

Neste estudo, foi possível identificar alguns impactos do assédio moral na família, destacando as repercussões nas relações afetivas, principalmente quando a vítima reproduz a violência sofrida. Alguns entrevistados contam que essas situações motivaram até o rompimento de alguns laços afetivos. Há participantes que revelam uma alteração de conduta, tornando-se agressivos, impacientes e intolerantes com seus entes significativos, além de repercutir na queda da libido.

Outro impacto significativo elucidado nesta pesquisa é o dano econômico devido às perdas salariais e/ou de benefícios, com repercussões significativas para o equilíbrio familiar; tanto pela perda material quanto de status e da auto-imagem do trabalhador diante da família.

Os participantes descrevem algumas formas de lidar com o sofrimento infligido no trabalho e o papel dos seus familiares diante deste evento estressor. Uns recebem dos familiares apoio e acolhimento incondicionais para suportar o sofrimento, denotando uma estrutura familiar saudável, capaz de cuidar de seus entes, num momento de crise e dificuldade. Parece que esta base familiar possibilita estratégias de enfrentamento, como

contam alguns dos entrevistados, principalmente para romper o silêncio, denunciando, aos órgãos de proteção ao trabalhador, os desmandos praticados nas organizações. Outros, ainda, tentaram, de todas as formas, esconder da família a violência sofrida. Temem, talvez, não receber apoio e suporte dessas pessoas significativas. Ou ainda, procuram resguardar a imagem de provedor e/ou mantenedor, que lhe garante algum respeito e dignidade diante de seus familiares. Esta hipótese merece ser melhor investigada em outros estudos, uma vez que é esperado que a família exerça o papel de ancoragem aos seus entes. E, neste caso, denota-se uma dupla vivência de sofrimento: criar estratégias para esconder de seus familiares a violência e a própria vivência de assédio.

Diante das verbalizações dos participantes, mais especificamente acerca do impacto do sofrimento na família, pode-se concluir que não se sai imune ou impune desta desordem. De uma forma ou de outra, esse indivíduo é, ao mesmo tempo, vítima da organização do trabalho e agente estressor em seu ambiente familiar.

Embora extrapole os limites dos objetivos propostos, a fala dos participantes traz algumas temáticas que revelaram dados instigantes e surpreendentes, que merecem, em outros estudos, ser explicados e aprofundados:

- *Prazer no Trabalho*: o trabalho, em seu aspecto subjetivo, pode ser fonte de prazer, desde que atente para os seguintes aspectos: garantir condições adequadas de trabalho, valorizar e reconhecer os trabalhadores; propiciar relações socioprofissionais saudáveis e menos competitivas; e favorecer a identificação com a tarefa e contribuição para o negócio da empresa;
- *Atributo de Exigência Social*: dentre os atributos que dão significados ao trabalho, o de exigência social, que inclui a responsabilidade social e o atendimento às demandas sociais, não foi evidenciado na fala de nenhum participante. É possível que, em situações de violência e vivências de sofrimento, não seja possível, para o trabalhador vitimado, dar conta das demandas sociais e dedicar-se a uma atividade de voluntariado;
- *Estratégias de Defesa*: as estratégias defensivas utilizadas pelos entrevistados diante das vivências de sofrimento no trabalho, foram: condutas de isolamento psicoafetivo e profissional, apatia, negação, racionalização e resignação. Este viés da Saúde Mental & Trabalho merece ser aprofundado em outras pesquisas, principalmente, considerando-se situações de violência moral no trabalho;
- *Desempenho Profissional*: os entrevistados falam de um déficit no desempenho profissional e na produtividade; seja porque foram retiradas todas as atividades ou

condições mínimas para exercer sua função; seja porque o trabalhador não consegue exercer de maneira satisfatória seu trabalho. Descrevem ainda a percepção de injustiça gerada pelo processo formal de Avaliação de Desempenho, principalmente quando o agressor utiliza esta ferramenta de gestão para prejudicar o assediado;

- *Relações Socioprofissionais:* eles descrevem impactos do assédio moral nas relações socioprofissionais, principalmente a conduta do grupo que assiste aos atos abusivos do agressor;
- *Papel da Área de Gestão de Pessoas (GP):* dos 06 (seis) participantes, 05 (cinco) deles foram vítimas, direta ou indiretamente, de profissionais de GP. Falam da postura omissa dos gestores e técnicos de GP; outros, adotam condutas pouco éticas, inclusive de atos de perseguição e ameaça, para obrigar o trabalhador a pedir demissão; e ainda há gestores de GP que praticam assédio moral no trabalho. Este dado evidenciado neste estudo deve ser aprofundado em outras pesquisas, haja vista que faz parte da equipe que compõe a AGP o profissional de Psicologia Organizacional e do Trabalho;
- *Perfil do Agressor na Ótica da Vítima:* no decorrer das entrevistas, os participantes vão descrevendo a personalidade dos agressores. Alguns dados que descrevem o perfil do assediador corroboram os estudos encontrados sobre o tema. Contudo, descrever este perfil extrapolou o objetivo desta pesquisa, devendo os dados encontrados subsidiar novas pesquisas;
- *Poder do Abuso:* muito mais que as práticas abusivas e degradantes do poder formal, segundo os relatos, alguns gestores sentem prazer em humilhar, discriminar, perseguir o trabalhador, assediando-o moralmente e provocando nele manifestações de sofrimento. Esta nuance do poder deve ser melhor clarificada em outros estudos, pois, afinal, o poder, ele já possui; o prazer, portanto, está em reforçar a dependência e a subordinação do trabalhador;
- *Impactos nas Organizações:* o dano mais significativo do assédio moral para as organizações, apontado pelos entrevistados, é o econômico-financeiro. Dos 06 (seis) participantes, 03 (três) ingressaram na Justiça do Trabalho com ações indenizatórias por dano moral e todas as empresas demandadas foram condenadas. Este estudo evidencia ainda os seguintes impactos: nos indicadores de absenteísmo, de rotatividade e de produtividade; nas relações socioprofissionais; além de comprometer a imagem organizacional.

Algumas questões foram sendo levantadas no decorrer da análise e discussão dos resultados que ficaram sem respostas, uma vez que extrapolam seus objetivos. Dentre elas, destacam-se: (a) será que uma família estruturada é capaz de enfrentar um agente estressor como as vivências de assédio moral no trabalho, sem gerar rompimentos nas relações afetivas?; (b) será que, na possibilidade de superar sua própria conduta de submissão frente às situações de assédio moral, esse trabalhador passa a agredir moralmente seus familiares? (c) por que alguns trabalhadores assediados tentam, de todas as formas, esconder dos familiares o sofrimento vivido no trabalho?

Outra questão sem resposta refere-se à estabilidade de emprego. Nesta pesquisa, por razões diversas, todos os participantes são estáveis, ou seja, não podem ser demitidos exceto por justa causa. Por este motivo, não é possível generalizar os resultados obtidos, estendendo-os aos trabalhadores em condição iminente de desemprego. Este foi um outro aspecto limitador deste estudo que merece ser melhor investigado em pesquisas futuras.

Diante do desafio de responder às questões que nortearam este estudo, deparou-se com algumas dificuldades e limitações no decorrer desta trajetória. A mais relevante foi definir e encontrar os participantes. Depois, conseguir a adesão dessas pessoas identificadas no CEST, em razão da resistência de algumas em falar sobre o tema. Segundo elas, é doloroso reviver as situações de assédio moral sofridas no trabalho. Contudo, são limitações que podem ser sanadas, mediante uma aproximação maior dos pesquisadores, das instituições que possam ajudar na identificação dos participantes.

Em razão da carga emocional que a temática suscitou em alguns dos participantes, realizou-se alguns atendimentos focais, cujo objetivo foi-lhes dar suporte. Contudo, esse atendimento restringiu-se a dois novos encontros, uma vez que todos os participantes foram submetidos a tratamento psicoterápico ou receberam acompanhamento psicológico durante as vivências de sofrimento no trabalho.

Um outro dado dificultador para esta pesquisa foi encontrar estudos sobre os impactos da organização do trabalho sobre a família. A literatura que trata da relação trabalho-família é escassa e limita-se a dupla jornada de trabalho da mulher, com foco nas incompatibilidades entre as esferas profissional e familiar, num recorte de gênero.

São necessários, portanto, mais pesquisas que apontem as repercussões do mundo do trabalho, em suas mais variadas faces, na dinâmica familiar dos trabalhadores. Estudos que possam caracterizar e minimizar os impactos negativos, tornando a convivência, entre essas duas instituições, mais saudável. Cabe às organizações, principalmente àquelas socialmente responsáveis, aproximar a família do ambiente de trabalho, promovendo ações e políticas que

possibilitem melhorias na qualidade de vida tanto do trabalhador quanto de seus familiares, reduzindo fatores que possam repercutir mais fortemente no equilíbrio familiar.

Além de subsidiar incrementos para novas pesquisas, este estudo aponta algumas saídas para o fenômeno do assédio moral, baseadas nas reflexões dos entrevistados e da pesquisadora. É preciso que as empresas clarifiquem o tema, promovendo discussões, sensibilizando trabalhadores e dirigentes acerca do sofrimento gerado pela violência psicológica. Também é imprescindível declarar-se formalmente contra toda e qualquer forma de agressão no trabalho. Outra estratégia considerada eficaz é possibilitar a fala do empregado vitimado, inclusive através de um canal direto de comunicação, via e-mail ou um número telefônico, para denúncias.

Entre as estratégias de enfrentamento ao fenômeno, este estudo sugere ainda: promover fóruns de discussão sobre o que é e o que não é assédio moral no trabalho; incluir em seu Código de Ética e Conduta o repúdio formal contra as diversas formas de violência e discriminação; formar equipe interdisciplinar especialista no tema, que possa propor ações e políticas que previnam e coíbam o assédio; sensibilizar todos os gestores, em todos os níveis, conquistando o comprometimento indistinto com a causa e, em seguida, ajudá-los a socializar a temática com seus grupos de trabalho, internalizando uma postura de repúdio; cuidar das vítimas e também dos agressores; e punir os casos comprovados de violência moral contra trabalhadores. Punir o autor é uma maneira de afirmar que o sofrimento imposto a outrem é totalmente inaceitável, mesmo que não seja possível, em razão do dano, compensar a vítima.

Para o trabalhador em situação de assédio, é aconselhável romper o medo e o silêncio, procurando apoio, se possível, dentro da própria empresa. Quando não, deve-se escolher profissionais a quem possa expor seu sofrimento com segurança, denunciando a violência, uma vez que não se pode lidar sozinho com a situação. Propõe-se, ainda, buscar apoio psicológico, evitando os sintomas de depressão, de estresse e outros transtornos. Em última instância, caso não encontre na empresa uma pessoa ou área competente para lidar com o evento, sugere-se procurar os órgãos de proteção ao trabalhador, especialmente o Ministério Público do Trabalho, a Delegacia Regional do Trabalho e/ou a Justiça do Trabalho. Nesta hipótese, é preciso reunir provas documentais e testemunhais para ingressar com ação indenizatória por dano moral contra a empresa. Na inexistência de provas tangíveis, é aconselhável manter um caderno de notas, com páginas numeradas, registrando os fatos, as palavras, os atos de assédio, inclusive com o nome das pessoas que eventualmente testemunharam. Esse diário pode ajudar numa lide trabalhista, a ordenar os fatos com

coerência lógica. Essas notas também ajudam as vítimas a tomarem consciência da gravidade do evento.

Dentre os 06 (seis) participantes desta pesquisa, 03 (três) foram indenizados por ações na Justiça do Trabalho. Um deles, inclusive, ingressou duas vezes por danos morais, em razão de assédio moral e ganhou nas duas ações. Mediante consulta a sites jurídicos²⁷, encontraram-se algumas decisões do Tribunal do Trabalho, a exemplo de:

- “O TRT da 17ª Região (Vitória/ES) julga o primeiro caso em que se reconhece que a violação à dignidade da pessoa humana dá direito à indenização por dano moral – assédio moral – em 20.08.2002”.
- Tribunal da 19ª Região: “... defere-se, ainda, indenização por danos à moral do recorrente no valor...por mês de exposição ao assédio moral”.
- Tribunal da 6ª Região: “... a Turma, unanimemente,...condena a reclamada a pagar indenização por dano moral – assédio moral – arbitrada em...”.
- “Em decisão recente, o TST condenou uma empresa a pagar...a um trabalhador pela violência psicológica sofrida no ambiente de trabalho, em razão de ter ingressado na Justiça do Trabalho e, em razão disso, ter sido discriminado na empresa”.

No Brasil, ainda não há Lei Federal que possa reprimir o assédio moral. Há apenas algumas leis municipais²⁸ contra este fenômeno, destacando-se as seguintes cidades: Iracemápolis/SP (primeira lei que versa sobre o tema no Brasil), Campinas/SP, Americana/SP, São Gabriel do Oeste/MS, Sidrolândia/MS. Em Pernambuco, transita o Projeto de Lei do Deputado Marcos de Jesus (PL/PE) que propõe introduzir no Código Penal Brasileiro, o crime de assédio moral no trabalho. Contudo, na ausência de Lei, a própria Consolidação das Leis do Trabalho – CLT – prevê algumas normas protetoras ao trabalhador, cuja condição de assédio moral fere tais direitos, destacam-se: executar o contrato de trabalho de boa fé; preservar a saúde do empregado; respeitar a dignidade da pessoa.

No entanto, compreender e apontar saídas para as situações de assédio moral não são questões que possam ser respondidas em uma única pesquisa. Ao proceder desta forma, corre-se o risco de tentar esgotar os impactos da organização do trabalho numa relação linear, subestimando aspectos relacionados à subjetividade, a história de vida e experiência profissional do coletivo dos trabalhadores.

²⁷ Disponível no site: <http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=8615>. Acesso em 25 FEV 2007.

²⁸ Dados disponíveis no site www.assediomoral.org/site/legisla/BR. Consultado em: 25 FEV 2007.

É importante ressaltar alguns aspectos evidenciados que contribuíram fortemente para os resultados alcançados e que, possivelmente, em condições e situações distintas, tendem a apontar algumas diferenças nestes achados: a singularidade e diferenças individuais de cada pessoa entrevistada, suas características de personalidade, a realidade do contexto da organização do trabalho em que estar inserido, suas diferenças e limitações pessoais, sua conduta de enfrentamento ou de negação diante do fenômeno do assédio moral, as distinções entre as empresas públicas e privadas, os modelos de gestão etc.

Os resultados obtidos, portanto, não podem ser generalizados, em função das singularidades da amostra, mas podem nortear outras pesquisas acerca das diversas formas de violência no trabalho, não se restringindo ao assédio moral, e os impactos possíveis no trabalhador, na família, no coletivo dos trabalhadores e na própria organização do trabalho. Os estudos, nesta área, são ainda emergentes e não dão conta das inúmeras variáveis relacionadas ao fenômeno do assédio moral, nem tão pouco dos impactos na família do trabalhador assediado.

Por fim, conclui-se que o assédio gera sofrimento principalmente pela conduta excludente do assediador. Os atos de isolamento, de humilhação e discriminação provocam no trabalhador vitimado um forte sentimento de coisificação. A fala de *Bartolomeu*²⁹ retrata esse sentimento: *‘você simplesmente fica invisível...eu era mais ou menos um jarro dentro da empresa, uma figura decorativa que você percebe ou não, você olha e não vê, não existe...fiquei como se fosse um objeto...era como se eu não existisse dentro da empresa...você passa a ser uma carta fora...você passa a ocupar um espaço só na folha de pagamento...’* Este discurso revela, com mais intensidade, o aspecto perverso do assédio moral no trabalho. É difícil, frente à desta fala, manter a neutralidade, sem expressar indignação e revolta diante da dor do outro.

²⁹ Nome fictício, um dos participantes deste estudo.

REFERÊNCIAS

- ACKEMAN, N. W. **Diagnóstico e Tratamento das relações familiares**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1986.
- ALBORNOZ, S. **O que é trabalho?** São Paulo: Ed. Brasiliense, 1994.
- ALLEGRETTI, I. D. & TITTONI, J. Motivação *In*: CATTANI, A. D. (Org). **Trabalho e Tecnologia: Dicionário crítico**. (p. 161-167). Petrópolis: Vozes, 1997.
- ALVES, G. **O novo (e precário) mundo do trabalho: reestruturação produtiva e crise do sindicalismo**. São Paulo: Bontempo, 2000.
- ANTUNES, R. **O que é sindicalismo**. São Paulo: Brasiliense, 1989.
- ANTUNES, R. **Adeus ao trabalho?** Ensaio sobre as metamorfoses e centralidade do mundo do trabalho. Campinas: Ed. da Universidade de Campinas, 1995.
- ANTUNES, R. As formas da violência no trabalho e seus significados. *In*: SILVA, J., LIMA, R.; ROSSO, S. (Orgs). **Violência e trabalho no Brasil**. (p. 83-112) Goiânia: Ed. UFG, 2001.
- ARENDT, H.. **A Condição Humana**. 9ª ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1999.
- AZNAR, G. **Trabalhar menos para trabalharem todos**. São Paulo: Página Aberta, 1995.
- BANCO MUNDIAL. **Relatório sobre o desenvolvimento mundial 1995: o trabalhador e o processo de integração mundial**. Washington: Banco Internacional de Reconstrução e Desenvolvimento, 1995.
- BARRETO, M. **Violência, saúde e trabalho: uma jornada de humilhações**. São Paulo: EDUC, 2003.
- BERTALANFFY, L. **Teoria geral dos sistemas**. 3ª ed. Petrópolis: Vozes, 1997.
- BORGES, L. **O significado do trabalho e a socialização organizacional: um estudo empírico entre trabalhadores da construção habitacional e de redes de supermercados**. (Tese de doutorado). Brasília: Unb, 1998.
- BORGES, L. O.; YAMAMOTO, O. O mundo do trabalho *In*: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J.; e BASTOS, A. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. (p. 24-62) Porto Alegre: Artmed, 2004.
- BORGES, L. O.; ALVES FILHO, A. **A mensuração da motivação e do significado do trabalho**, 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br>. Consultado em: 10 SET 2006.

CAPRA, F. **A teia da vida**: uma nova compreensão científica dos sistemas vivos. 6ª ed. São Paulo: Cultrix, 1996.

CATTANI, A.D. **Trabalho e autonomia**. Petrópolis: Vozes, 1996.

CLEGG, S. **Tecnologia, instrumentalidade e poder nas organizações**. Revista de Administração de Empresas, v. 32, n. 5, p. 68-95, 1992.

CODA, R. Relação entre motivação, satisfação no trabalho e administração de RH. *In*: BERGAMINI, C.; CODA, R. (p. 43-89) **Psicodinâmica da vida organizacional**: motivação e liderança. São Paulo: Pioneira, 1990.

CODO, W. **Trabalho e sofrimento psíquico**. Petrópolis: Vozes, 1993.

CODO, W., SAMPAIO, J. J. & HITOMI, A. H. **Indivíduo, trabalho e sofrimento**: uma abordagem interdisciplinar. Petrópolis, RJ: Vozes, 1993.

CODO, W. & SAMPAIO, J.J. (Orgs.). **Sofrimento psíquico nas organizações**: saúde mental e trabalho. Rio de Janeiro: Vozes, 1995.

CODO, W.; SORATTO, L.; VASQUES-MENEZES, I. Saúde mental e trabalho. *In*: ZANELLI, J.; BORGES-ANDRADE, J.; e BASTOS, A. (p. 276-299) **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

DEJOURS, C. **A loucura do trabalho**: estudo da psicopatologia do trabalho. São Paulo: Cortez-Oboré. 1987.

DEJOURS, C. Inteligência operária e organização do trabalho: a propósito do modelo japonês de produção. *In*: HITARA, H (org.) **Sobre o modelo japonês**. São Paulo: USP, 1993.

DEJOURS, C.; ABDOUCHELI, E. **Psicodinâmica do trabalho**. São Paulo: Atlas, 1994.

DEJOURS, C., ABOUCHELI, E. & JAYET, C. **Psicodinâmica do trabalho**: Contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho. São Paulo: Atlas, 1994.

DEJOURS, C. Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações. *In*: J. CHANLAT (Coord.). **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. São Paulo: Vozes, 1996.

DEJOURS, C. **A banalização da injustiça social**. 4 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

ELKAÏM, M. (org.). **Panorama das terapias familiares**, vol. 1 e 2. São Paulo: Sumus, 1998.

ENGELS, F. **A situação da classe trabalhadora na Inglaterra**. São Paulo: Global, 1986.

FAUSTO, B. **Trabalho urbano e conflito social**, 4ª ed. São Paulo: Difel, 1986.

FERREIRA, M. C.; MENDES, A. M. **Só de pensar em vir trabalhar, já fico de mau humor**: atividade de atendimento ao público e prazer-sofrimento no trabalho. *Estud. Psic. Natal*, v. 6, n. 1, 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/> Acesso em: 15 AGO 2006.

- FONSECA, M. A. **Michel Foucault e a constituição do sujeito**. São Paulo: EDUC, 1995.
- FORRESTER, V. **O horror econômico**. São Paulo: Universidade Estadual Paulista, 1997.
- FOUCAULT, M. **Microfísica do poder**. São Paulo: Graal, 1979.
- FREUD, S. **Análise terminável e interminável**. Edição standart das obras completas de Sigmund Freud. (Vol. 23, pp. 247-287). Rio de Janeiro: Imago, 1974.
- FREUD, S. **O Mal-estar na civilização 1930**. *In*: Obras Completas de Sigmund Freud. Rio de Janeiro: Imago, 1987.
- FRIGOTTO, G. **A produtividade da escola improdutiva**, 2ª ed. São Paulo: Cortez, 1986.
- GARCIA, C. 1998. O trabalho, sintoma do homem na “clínica do social”. *In*: Gouglart, I. B. & Sampaio, J. S. (Org.). **Psicologia do trabalho e gestão de recursos humanos: Estudos Contemporâneos**. São Paulo: Casa do Psicólogo, pp. 83-103.
- GARCIA-RIANO, D. **Calidad de Vida** : aproximación historico-conceptual. Boletín de Psicología, n.30, março, p.55-56. Universidad de Valencia, 1991.
- GORZ, A. **Adeus ao proletariado**. Rio de Janeiro: Forense, 1982.
- GUARESCHI, P. A.; GRISCI, C. **A Fala do Trabalhador**. Petrópolis: Vozes, 1993.
- GUATARRI, F; ROLNIK, S. **Micropolítica**: cartografia do desejo. Petrópolis: Vozes, 1986.
- HELOANI, R. **Organização do trabalho e administração**: uma visão multidisciplinar. São Paulo: Cortez, 1996.
- HIRIGOYEN, M. F. **Assédio moral**: a violência perversa no cotidiano. 5 ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002a.
- HIRIGOYEN, M. F. **Mal-estar no trabalho**: redefinindo o assédio moral. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002b.
- HOPENHAYN, M. **Repensar el trabajo**. Buenos Aires: Norma, 2001.
- JACQUES, M.; CODO, W. (Orgs.) **Saúde mental e trabalho: leituras**. Petrópolis: Vozes, 2002.
- LEITE, M. P. **O futuro do trabalho**: novas tecnologias e subjetividade operária. São Paulo: Página Aberta, 1994.
- LIPIETZ, A. **A audácia**: uma alternativa para o século 21. São Paulo: Nobel, 1991.
- MAX, K. **O capital**: Crítica da economia política, 12ª ed. Rio de Janeiro: Bertrannnd Brasil, 1987.
- MATTOSO, J. A. **A desordem no trabalho**. São Paulo: Página Aberta, 1995.

MENDES, A. M. **Prazer e sofrimento no trabalho qualificado**: um estudo exploratório com engenheiros de uma empresa pública de telecomunicações. (Dissertação de Mestrado). Abrahão, J. I. (orientadora). Brasília: Unb, 1994.

MENDES, A. M.; MORRONE, C. Vivências de prazer-sofrimento e saúde psíquica no trabalho: trajetória conceitual e empírica. *In*: MENDES, A. M.; BORGES, L.; FERREIRA, M. (orgs.). **Trabalho em transição, saúde em risco**. Brasília: UnB, 2002.

MENDES, A. M.; CRUZ, R. M. Trabalho e saúde no contexto organizacional: vicissitudes teóricas. *In*: TAMAYO, Álvaro (org.). (p. 39-58) **Cultura e saúde nas organizações**. Porto Alegre: Artmed., 2004.

MENDES, A. M. Cultura organizacional e prazer-sofrimento no trabalho: uma abordagem psicodinâmica. *In*: TAMAYO, A. (org.) (p. 59-76) **Cultura e saúde nas organizações**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

MENDES, A. M. **Assédio moral e sofrimento no trabalho**, 2003. Disponível em: <http://www.pol.org.br/publicações/matéria>. Consulta em 18 AGO 2006.

MINAYO, M. C. **O desafio do conhecimento**. Pesquisa qualitativa em saúde. 7ª ed. São Paulo: Hucitec-Abrasco, 2000.

MINUCHIN, S.; FISHMAN, H. **Técnicas de terapia família**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1990.

MINUCHIN, S. **A cura da família**: histórias de esperança e renovação contadas pela terapia familiar. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 1995.

MONTERO, M. Vidas paralelas: Psicología comunitaria en latinoamérica y em Estados Unidos. (pp. 19-45). *In*: MONTEIRO, M. (Coord.). **Psicología social comunitaria**: teoría, método y experiencia. México: Universidad de Guadalajara, 1994.

MORIN, E. **Ensaio de complexidade**. Porto Alegre: Sulina, 1997.

MORIN, E. **Ciência com consciência**. 6ª ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.

MORIN, E. **Introdução ao pensamento complexo**. 4ª ed. Coleção Epistemologia e Sociedade, n.º 2. Porto Alegre: Piaget do Brasil, 2003.

NARDI, H. C. Saúde do trabalhador. *In*: CATTANI, A. (org.) (p. 219-224) **Trabalho e tecnologia**: dicionário crítico. Petrópolis: Vozes, 1997.

NARDI, H.; TITTONI, J.; BERNARDES, J. Subjetividade e trabalho. *In*: CATTANI, A. (Org). **Trabalho e Tecnologia: Dicionário crítico**. (p. 240-246) Petrópolis: Vozes, 1997.

NEVES, M.F. **Reações emocionais, contexto de trabalho e a saúde mental dos motoristas de ônibus** (Dissertação de Mestrado). VAZ, C. (orientador). Rio Grande do Sul: PUC/RS, 2001.

PAGÉS, M. **O poder das organizações**. 9ª ed. São Paulo: Atlas, 2005.

PAZ, M.; MARTINS, M.; NEIVA, E. O poder nas organizações *in* ZANELLI, J; BORGES-ANDRADE, J.; BASTOS, A. (orgs.) (p. 380-406) **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

PINHO, D. Evolução da ciência econômica. *In*: PEREIRA, W (org.) **Manual de introdução à economia**. São Paulo: Saraiva, 1983.

RIBEIRO, C.; LÉDA, D. **O significado do trabalho em tempos de reestruturação produtiva**, 2005. Disponível em: <http://www2.uerj.br/artigos> Consultado em 16 JUN 2006.

ROBBINS, S. **Comportamento Organizacional**, 11ª Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROSSI, W. **Capitalismo e educação: contribuição ao estudo crítico da economia da educação capitalista**. São Paulo: Cortez & Moraes, 1978.

SARTI, C. **A família como espelho**. Um estudo sobre a moral dos pobres. 2ª ed. São Paulo: Cortez, 2003.

SATO, L. **Abordagem psicossocial do trabalho penoso: Estudo de caso de motoristas de ônibus urbano**. (Dissertação de mestrado). São Paulo: PUC/SP, 1991.

SATO, L. Representação do trabalho perigoso. *In*: SPINK, M. (Org.); **O conhecimento do cotidiano**. Petrópolis: Vozes, 1994.

SATO, L. O conhecimento do trabalhador e a teoria das representações sociais. *In* CODO, W.; SAMPAIO, J. (Orgs.). (p. 162-195) **Sofrimento psíquico nas organizações: saúde mental e trabalho**. Petrópolis: Vozes, 1995.

SATO, L. Representação Social do trabalho penoso. *In* SPINK, M. (org.) **O conhecimento no cotidiano: as representações sociais na perspectiva da psicologia social**, (pp. 188-211). São Paulo: Brasiliense, 1999.

SELIGMANN-SILVA, E. **Desgaste mental no trabalho dominado**. Rio de Janeiro: UFRJ, 1994.

SELIGMANN-SILVA, E. **Saúde mental e automação: a propósito de um estudo de caso no setor ferroviário**. Cad. Saúde Pública, Rio de Janeiro, v. 13, 1997. Disponível em: <http://www.scielo.br/>. Acesso em: 05 Dez 2006.

SELYE, H. **Estresse: a tensão na vida**. São Paulo: Ibrasa, 1965.

SPECTOR, P. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2002.

TAYLOR, F. **Princípios de administração científica**. São Paulo: Atlas, 1980.

TURATO, E. **Tratado da metodologia da pesquisa clínico-qualitativa**. Construção teórico-epistemológica, discussão comparada e aplicação nas áreas da saúde e humanas. Petrópolis: Vozes, 2003.

TITTONI, J. **Subjetividade e trabalho**. Porto Alegre: Ortiz, 1994.

TITTONI, J. Saúde Mental *In*: CATTANI, A. (org.). (p. 215-218) **Trabalho e tecnologia**: dicionário crítico. Petrópolis: Vozes, 1997.

VASCONCELLOS, M. **Pensamento sistêmico**: o novo paradigma da ciência. 2ª ed. Campinas: Papyrus/PUCMinas, 2003.

WATZLAWICK, P.; BEAVIN, J.; JACKSON, D. **Pragmática da comunicação humana**: um estudo dos padrões, patologias e paradoxos da interação. São Paulo: Cultrix, 1973.

ANEXOS

ANEXO I: DADOS SÓCIO-DEMOGRÁFICOS E ROTEIRO DA ENTREVISTA

DADOS SÓCIO-DEMOGRÁFICOS

1. Idade?
2. Sexo?
3. Naturalidade?
4. Estado Civil?
5. Nível de escolaridade?
6. Tipo de Empresa: Pública ou Privada?
7. Tempo de Empresa

ROTEIRO DA ENTREVISTA

1. Organização do trabalho
 - Atividade desenvolvidas
 - Jornada de trabalho/dia
 - Dificuldades encontradas no ambiente de trabalho
 - Ritmo de trabalho
 - Ferramentas/equipamentos
 - Flexibilização da tarefa
 - Nível de responsabilidade e autonomia
 - Relacionamento com a chefia, colegas e subordinados
 - Produtividade e/ou desempenho funcional
2. Significado do trabalho
 - Importância do trabalho
 - Significado do trabalho antes e depois do evento
 - Sentimentos e emoções relacionados com o trabalho
3. Repercussões do sofrimento
 - Sofrimento/prazer no trabalho
 - Na saúde – aspectos biopsicossocial
 - Na família
 - Descrever a família antes e depois do evento
 - Ações para suportar o sofrimento (hobby, por exemplo)

4. Descrever a pessoa do agressor. Incluir aspectos positivos e negativos de seu comportamento.
5. Na sua opinião, por que você foi discriminado?
6. Você procurou ajuda? De quem?
7. Que ações efetivas você tomou para sair desta situação?
8. O que entende por assédio moral no trabalho?

ANEXO II: TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

UNIVERSIDADE CATÓLICA DE PERNAMBUCO
PRÓ-REITORIA ACADÊMICA
MESTRADO EM PSICOLOGIA CLÍNICA

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Título da pesquisa: **Assédio Moral no Trabalho, Sofrimento e Impactos na Família:** Estudo com Trabalhadores Atendidos no CEST (Centro Especializado em Saúde do Trabalhador), da Prefeitura do Recife/PE.

Eu, _____, dou meu consentimento livre e esclarecido para minha participação como voluntário(a) da pesquisa supra-citada, sob a responsabilidade da pesquisadora Dr.^a Zélia Maria de Melo, Professora da Universidade Católica de Pernambuco.

Assino este Termo de Consentimento. Estou ciente de que:

- 1) O objetivo da pesquisa é analisar as relações entre o assédio moral, sofrimento no trabalho e seus impactos na família do trabalhador.
- 2) Durante o estudo, participarei de uma entrevista composta de questões relacionadas ao objetivo acima mencionado.
- 3) Obtive todas as informações necessárias para poder decidir conscientemente sobre a participação na referida pesquisa.
- 4) Meus dados pessoais serão mantidos em sigilo e os resultados gerais obtidos através da pesquisa serão utilizados apenas para alcançar o objetivo do resultado exposto acima, incluindo sua publicação na literatura científica especializada.
- 5) Poderei contactar o Comitê de Ética da UNICAP para apresentar recursos e reclamações em relação à pesquisa, o qual encaminhará o procedimento necessário.

Recife, de de 2006.

Assinatura do(a) Participante
Número da RG.

ANEXO III: CATEGORIZAÇÃO

CATEGORIA 1 – ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

CATEGORIA 2 – SIGNIFICADO DO TRABALHO

CATEGORIA 3 – PRAZER E SOFRIMENTO NO TRABALHO

CATEGORIA 4 – REPERCUSSÕES DO ASSÉDIO MORAL

CATEGORIA 5 – OLHAR DO TRABALHADOR VITIMADO SOBRE O AGRESSOR

A

- 1) tinha uma...uma agenda que de final de ano que mandaram pra todo mundo mas não mandaram pra mim.
- 2) eu acumulava duas funções. A função de assistente, a função de técnico. Eu era uma das pessoas que tem a chave e tinha a senha do alarme...muitas vezes eu já fechei só a empresa.
- 3) Às vezes eu passava dez horas na empresa, direto...Passava às vezes só 15 minutos lanchando na hora do almoço. Não tirava intervalo nenhum... Quando eu entrei entrou o burrinho de carga né?! Ai tome trabalho...eu disse ao gerente:...'como é que pode, uma pessoa fazendo o trabalho de três?' ... ai o gerente: 'Não, tenha calma. Vai ser informatizado várias coisas. E você vai ficar mais folgada.' Ao contrário...a chefia não me escuta...eu tava sobrecarregada. E chegou até a insinuar que eu pedisse demissão. Eu acho que ai é o começo do assédio moral né?!
- 4) ...foi quando a empresa começou a reduzir o quadro e eu fui demitida. Quer dizer, tentaram me demitir... A empresa tinha a política: 'Quer ficar? Fique. Mas não tem trabalho pra você'...E até doente depois do benefício a empresa tenta me demitir mas eu não podia ter sido demitida porque estava em tratamento médico...
- 5) 1) ... ela me mandou pra Brasília passar quinze dias... fazendo um treinamento. Foi ai que me ajudou muito a entender mais algumas coisas que a tesouraria fazia.... nesse aspecto valeu muito...

B

- 1) A empresa é um patrimônio...pode ser presidente, diretor, gerente, pode ser o que for. o que ele quer é que a empresa dele cresça, que entre mais dinheiro, que entre produtividade, lucro. Se você é um produtor da empresa, se você gera lucro pra empresa, é isso o que interessa pra ele.
 - 2) ...tinha direito a PL, a 13º, porque tava na empresa, mesmo de licença eu era da empresa... recebi o 13º só em janeiro, era pra ser pago até dia 20 de dezembro...cheguei a receber a PL, mas a última não...a de 2004 eu não recebi... ela me demitiu a segunda vez através de telegrama.
 - 3) ...meu trabalho ia ser a retaguarda dela, entendeu? O braço direito dela... demitiram a gerente pra colocar ela como gerente, só que ela não tinha condições nenhuma.... várias coisas eu fiz e simplesmente ela assinava porque já estava feito... Eu respondia e-mail pra ela, eu respondia um monte de coisa, até que ela foi pegando o jeito,pegando a prática...
 - 4) se ele é perverso... vai depender muito do cargo dele, porque se... não tem um cargo tão alto, e as pessoas se reúnem e resolvem reclamar dele pra um superior dele, ele deixa de ser perverso, também. Ele só é perverso porque as pessoas permitem... elas se calam... se eu me calo eu permito.
 - 5) chegou a demissão de todo pessoal... falaram que no meu caso eu não iria ser demitido. Só que a demissão veio pra todo mundo, inclusive a minha, foi uma surpresa...
 - 6) foi gerado um cargo de gerente, ela assumiu as duas gerências porque ela não quis que me dessem um cargo de gerente... estava decidido que eu ia ser o gerente da filial...
- Ela disse a ele (diretor e amante) que se eu ficasse como gerente igual a ela eu não ia mais respeitar ela. Eu já me sentia igual a ela...
- Surgiu esse cargo de coordenador... ela não tinha como indicar outra pessoa...
- me chamou na sala dela, chamou o gerente e juntos ... disseram que ela pode escolher qualquer pessoa pra ser coordenador ... mas ela resolveu me escolher ... ta vendo como ela é boazinha ela te escolheu.

C

- 1) eu perguntei a gerente de RH porque eu estava sendo demitida... a empresa tava reestruturando e eu não tinha mais, aquele perfil...não era mais aquele perfil que eu tinha que a empresa tava precisando.
- 2) ...no sábado ligaram pra mim e disseram que tinha uma pessoa fazendo seleção pra entrar na empresa. Quem tava entrevistando era a gerente de RH... e mais: dizendo que eu não me envolvia com os trabalhos da empresa, falando assim, de mim como profissional para uma pessoa que estava entrando... essa gerente nem conhecia meu trabalho. Ela entrou como gerente de RH não tinha nem 2 meses.
- 3) Eu tinha boas condições de trabalho antes... trabalhava com todos os funcionários da empresa, todos né, eu tinha acesso a todas as áreas, eu tinha uma máquina exclusiva pra mim, um telefone exclusivo pra mim, uma sala que eu dividia com os demais, os outros três técnicos como eu.
- 4) ...quando terminou essa licença remunerada que era na realidade a estabilidade, é, eles me demitiram e ainda por cima me demitiram no prazo ainda da licença. Eu ainda estava de licença maternidade, no período quando eles me demitiram...

PARTIC

TEMA 1: ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

D

- 1) Administro uma área de atendimento... não me falta nem faltou equipamentos de trabalho... também tenho flexibilidade para realização das tarefas.
- 2) ... sempre que eu levava alguma coisa pra antiga gerente resolver, ela resolvia... tinha autoridade, tinha firmeza, levava as coisas a sério, entendeu? Até que a chefe atual assumiu o lugar... Todo mundo foi pego de surpresa com a mudança, a nova chefia era notavelmente despreparada... está naquele lugar, porque deram a ela sabe?... ela tem um grau de instrução medíocre... Eu não sei o que é que segura aquela mulher ali, porque competência não é.
- 3) eu já vi na empresa casos de gente assim que denunciou o chefe e o chefe no meio de maracutaia... Essa pessoa foi perseguida, o resto da vida porque denunciou um chefe.
- 4) ... A promoção foi para quem apareceu no setor, porque fez que o setor aparecesse lá fora. Primeiro eu separei as tarefas e dou as mais importantes a quem eu quero que apareça e no final eu dou promoção aqueles que eu fiz que aparecesse....

E

- 1) Quando eu saí do setor onde sofria, levei comigo minhas atribuições... O nível de atribuições melhorou e o ambiente de trabalho também.

F

- 1) Nunca questione porque tinha que ficar na sala dos técnicos e o Furlan, que não é técnico graduado, ou seja, tem o cargo de nível médio, deveria ser subordinado a mim, tinha uma sala só dele. Fernando tinha um nível abaixo, mas tinha mais regalias.
- 2) No início, eu tinha sala... Eu tinha computador e todas as ferramentas necessárias para trabalhar sem problemas.
- 3) ... Tive que analisar, mas fui pressionado pela pessoa que administra o contrato para agilizar o processo. Depois fui procurado por outro colega que veio tomar satisfação comigo, dizendo que eu não podia atrapalhar o serviço dos colegas.

PARTIC

TEMA 2: SIGNIFICADO DO TRABALHO

A 1)...o significado do trabalho hoje pra mim.. É difícil até de falar... Hoje pra mim trabalhar, eu vivo hoje um sofrimento, trabalho sem reconhecimento na empresa...
2) ...trabalhar, ter reconhecimento na função, exercer a função bem, entendeu?! Ter reconhecimento tanto financeiro como, reconhecimento, como é que se diz... verbal né?! ... reconhecimento é muito importante. Da pessoa chegar pra tu e dizer: "Eita que trabalho legal que tu fizesse." Ter desafios, ter coisas novas pra fazer.

B 1) é muito bom você trabalhar quando você gosta do que você faz, quando você tem prazer no que faz aí o trabalho é gratificante... você não se irrita, a hora não passa, você sente prazer você não se cansa... não importa se você é remunerado ou não, você é produtivo e essa produção vai lhe dá ... satisfação
2) ...hoje, não está trabalhando não me incomoda, entre outras... Eu consigo passar minha vida sem trabalhar, basta que eu tenha dinheiro.... que me proporcione... coisas que eu quero fazer, eu quero ter... fruto do meu trabalho que eu não gostava... não me incomodo de receber sem trabalhar... essas coisas que eu gosto de fazer, hoje eu me proporciono sem culpa, sem remorso, sem, sem ta me preocupando
3) Antes ele gerava sobrevivência. Hoje, trabalho pra mim é no sentido de prazer, se tiver ligado ao prazer ótimo, se não tiver, não quero. Fico de perna pra cima, assistindo televisão, lendo um livro, é assim que eu vejo trabalho pra mim hoje...
4) o trabalho ele é muito motivador se... é uma condição social... Tem esse sentido social o trabalho... as pessoas trabalham só exclusivamente, não porque gostam de executar essas funções mas porque elas lhe trazem determinadas remuneração, a preocupação com o social, a preocupação... com o status... As pessoas felizes são aquelas... que trabalham naquilo que gostam... retrata uma satisfação pessoal, independente de ser remunerada.

C 1) o trabalho é, era como uma situação em que eu me sentia é... Tá fugindo a palavra agora... Que dava resultados né? Que motivava você...

D 1) ...trabalho pra mim é conseguir dinheiro pra pagar as minhas contas.... Infelizmente só tem esse significado o trabalho pra mim.
2)...eu não consegui me especializar pra trabalhar numa área especializada, eu acho que o mundo é de especialistas, sempre achei isso, até agora ainda não mudei de opinião.

E 1)... o amor é o trabalho. O trabalho é o meu amor... o trabalho me dá prazer, uma realização. É muita, muita satisfação. O meu trabalho é ligado muito a minha personalidade, me sinto mais potente, realizado, satisfeito.
2) ...sinto que o trabalho reflete muito o meu estado. Para mim, trabalho é tudo. Gosto do meu trabalho, do que faço.
3) O trabalho é minha maior paixão.

F 1) Trabalho faz parte da vida. Você sem o trabalho não se completatrabalho e vida são inseparáveis.
2) É crescer, desenvolver... Meio para sustentar a família. É o meio como se desenvolvem, se relacionam, como a gente vê sua utilidade no mundo.
3) Além da questão pecuniária, tem o aspecto do crescimento espiritual.

PARTIC

TEMA 3: PRAZER E SOFRIMENTO NO TRABALHO

PRAZER NO TRABALHO

A

B 1) Transformei minha filial em modelo... Eu recebia funcionários de outras filiais para treinamento para que as pessoas aprendessem com minha filial... eu era convidado para dar um curso... eu falava... a 50, 60 pessoas e que eu mostrava meu conhecimento, então isso me dava prazer. ... era o reconhecimento do que eu podia fazer que me dava prazer.

2) eu fazia o trabalho da gerente, entendeu? Fora gerente técnico eu era o gerente administrativo. A filial ficava só sobre a minha responsabilidade... Era um cargo de confiança... juntava uma equipe pra sair aquele trabalho mais rápido, tipo mutirão... a filial da gente sempre foi modelo.

11) Eu ganhava presente, ganhava cartão... tinha prestígio porque eu era vinculado a empresa....

C 1) ..tinha sempre uma programação pro dia seguinte, tinha uma seqüência... minha atividade eram situações bem dinâmicas, eu me sentia produtiva...estávamos preparando pra uma auditoria... a gente tinha atividades com pesquisas, entrevistas com os funcionários...

2) Era 6 anos com a empresa... era sempre uma satisfação poder tá trocando informações, tá colaborando, tá contribuindo, enfim, tá atuando né, e principalmente tá exercendo a minha função.

D

1) eu gosto de trabalhar com público, eu fico preocupada como aquela pessoa vai tratar a minha área, como vai fazer o trabalho de lá.

2) eu tenho confiança que o meu trabalho não deixa a desejar. Talvez seja pelo comprometimento, que eu gosto de fazer aquilo, é uma coisa que eu faço com facilidade, eu não faço por obrigação ... gosto de estar naquele meio, naquele ambiente e mesmo com todo descaso, com todo esses problemas eu consigo...trabalhar lá.

E

1) Eu tinha uma história na empresa, eu era muito conhecido, muito querido. Até o presidente da empresa foi meu colega, já saímos juntos, fizemos farra ele me conhece.

2) Hoje, eu sinto muito prazer no meu trabalho de novo. Tenho um relacionamento muito estreito com a alta gestão da empresa e sou respeitado.

3) Minha maior satisfação é o meu trabalho. Se não trabalho um dia, dois dias, eu já me sinto triste.

F

1) Antes eu tinha prazer em trabalhar porque faço o que gosto, a minha profissão...cumprir as metas dá satisfação pessoal. Relacionar-se bem. Onde você passa a maior parte do tempo é no trabalho. Tem que ser prazeroso.

A

- 1) A empresa tem uma festa... uma confraternização que a empresa faz todo ano que leva todos os funcionários pra Brasília. Eu sou a única que nunca fui a essa festa...
- 2) ...como é q um juiz manda reintegrar um funcionário, dá uma sentença ...que houve danos morais, ...que a pessoa não pode tratar ninguém diferente na empresa... que o cumprimento da empresa é dá trabalho...faz parte do contrato...e até hoje não aconteceu isso.
- 3) ...a estagiária, tinha acesso lá as informações, trabalhava... eu ficava sem trabalho.
- 4) foi maior. foi uma dor maior do que uma traição. Eu até comparo com uma traição de namorado entendeu?! É dor, é... como é que se diz?! Ser excluída assim, dói ser excluída do trabalho...
- 5) ...tinha que enfrentar todo dia e ir para o trabalho... eu ia dois dias para o trabalho e um dia para o médico pra pegar uma licença de dez dias, de doze dias pra respirar, pra botar a cabeça no eixo. Ai voltava a trabalhar cinco dias, nessa época que eu não tinha trabalho. E voltava, respirava um pouquinho e voltava pra trabalhar.
- 6) Teve uma reunião semana passada e eu não participei. Foi a apresentação da nova gerente ao pessoal e ela dizendo como seria a dinâmica de trabalho dela. E todo mundo ficou na sala e eu fiquei em outra, atendendo telefone... fiquei sabendo o assunto porque a menina que faz faxina me falou.
- 7) No primeiro dia de trabalho depois da licença, ai quando foi no final da manhã a gerente me chamou e disse que não tinha local pra mim trabalhar e me deu a carta de demissão....a chefe de recursos humanos da matriz disse que não tinha trabalho para mim, disse que me indenizava por todo o período estabilidade.
- 8) Ai fui chamada pelo gerente... falou: "eu ia lhe dá um local pra você trabalhar... tinha um cargo para lhe mas não vou lhe dá porque você entrou na justiça. Eu, eu teria que ter gravado isso... Isso foi depois deu ter voltado do, dessa estabilidade de assédio moral.
- 9) ... hoje em dia não me deixam ficar na empresa na hora do almoço...fiquei sem e-mail... não tenho comunicação de nada. Eu não sei de nada que acontece na empresa... Eles cancelaram meu e-mail.

B

- 1) Fui demitido por telegrama... Isso é degradante ...sempre o trabalhador que leva a pior... o INSS me deu 1 ano de licença médica no acordo e, daqui a um ano quando eu voltasse? O que seria de mim?
- 2) ... você simplesmente fica invisível... eu era mais ou menos um jarro dentro da empresa, uma figura decorativa que você percebe ou não , você olha e não vê, não existe... Fiquei como se fosse um objeto dentro da empresa... era como se eu não existisse dentro da empresa.... Você passa a ser uma carta fora da empresa, como se você deixasse de fazer parte da empresa... Era como se eu não existisse dentro da empresa....., você passa a ocupar um espaço só na folha...
3) ...você passa a não ser mais nada...o garí tem utilidade que você não tem, assim, a nível de ...ele vai dar valor ao servente...porque o servente ta fazendo alguma coisa.
- 4) Quando eu estava com essa documentação de reintegração na mão, disseram que ainda iam ver se eu ia ficar na empresa... Sugeriram que eu iria ser tirado a força pela polícia... minha advogada... disse que eu ficasse dentro da empresa e que caso a polícia viesse, eu mostrasse o laudo de reintegração... "você ta coberto, ta com a reintegração, fique com ela na mão e qualquer ato pior que houver de hostilidade em relação a você, você mostra a carta que você está coberto e ligue pra mim imediatamente que eu vou pra aí...
- 5) quando eu tava com a reintegração mão deu um alívio muito grande porque era independente da empresa querer ou não.... eu tava com uma coisa na minha mão que me dava segurança... a empresa não ia me demitir quando ela quisesse
- 6) Nenhum reconhecimento tipo: "parabéns! Você está contribuindo para o sucesso da empresa". O único reconhecimento que eu tive foi em relação a salário...
- 7) Quantas vezes eu dizia assim: Meu Deus até quando eu vou ficar fazendo isso?... várias vezes eu me questionava... o que é que eu estou fazendo aqui pelo amor de Deus? ...eu não agüento esse trabalho... Trabalhando, tendo atividade, remuneração e detestando aquilo que eu fazia.... não era o que eu queria... passei minha vida toda produzindo pros outros sem encontrar satisfação... Me questionava até quanto vale a pena se dedicar a empresa.
- 8) ... ao mesmo tempo que eu dizia graças a Deus por me ver livre disso, aí a minha preocupação, eu vou viver como? Eu vou viver de que?
- 9) É constrangedor receber salário sabendo que não está produzindo. Estou achando horrível. Eu posso retribuir, desenvolver uma atividade, e vocês me pagam para eu não fazer nada!... me colocam na geladeira pra eu não fazer nada e ainda me pagam pra eu não fazer nada... isso é o pior...o que humilha é esse poder: "...você não faz nada mas eu lhe pago. Tá vendo que eu posso?" Acho que isso é degradante.
- 10) ...antes eu lhe dava uma garrafa de uísque... porque você não existe... Depois você não existe, passa a não existir. Eu já sabia que era desse jeito, por isso não me chocou.
- 11) O gerente de RH disse que eu ia me arrepender se eu ficasse dentro da empresa... disse: "... quanto tempo você vai passar ainda aqui? O que é que falta pra você se aposentar? O que é que falta pra acabar essa licença?" Tipo curto e grosso e, tipo assim, não queremos você aqui...durante esse período sempre fui tratado assim com hostilidade, com descaço, com muita humilhação.
- 12) O advogado da empresa disse: "você não precisa ficar freqüentando a empresa. A gente não quer você dentro da empresa, até porque não existe mais a sua área, então não temos nenhum motivo pra você ficar na empresa" ... "mande por escrito informando que eu estou dispensado e que eu posso ficar em casa... assinado, com firma reconhecida de cartório... nenhum problema, eu me ausento, fico em casa, recebendo, venho só no final do mês, receber o salário".
- 13) eu não preciso desse trabalho, porque é que eu vou me sujeitar a isso, entendeu?
- 14) eu ainda tive um grande problema em relação a toda essa minha vida de trabalho, ainda contei com preconceito à homossexualidade... sofrimentos que vivi por conta da discriminação... Eu sempre assumi a minha opção sexual, nunca escondi, mas nunca falei com respeito a ninguém então também exijo respeito...
- 15) já perdi muitas oportunidades de crescer, de me tornar gerente, inclusive nessa empresa porque sou homossexual... passei por vários, por vários tipos de humilhações por isso no trabalho... não é que eu seja diferente....Aquela história de ser diferente não existe...Eu tenho as mesmas obrigações de todo mundo então tenho direito de ser respeitado. Não é porque eu sou homossexual que eu vou me submeter, me humilhar. Então isso dentro do trabalho me ajudou muito, esse respeito que tenho por mim e que exijo das pessoas, não me permitir determinadas gracinhas

SOFRIMENTO NO TRABALHO

C

1) os profissionais que estavam na minha área, estavam se desenvolvendo e eu não... você saber que ainda é funcionário daquela empresa e que você não esta colaborando, você não está atuando, não tá servindo pra nada, é terrível... Situação de humilhação né, sem fazer absolutamente nada.

2) não podia me demitir porque eu estava grávida...o assédio começou a partir daí... pintaram e bordaram comigo.

3) Fiquei num ambiente frio, que era câmara, tinha câmaras, e eu não podia, ela foi lá antes na empresa terceirizada pra verificar e sabia que não tinha condições de eu grávida ficar ali...

4) Para onde os produtos da empresa ia eu ia também, ia pra essas empresas de logística.... eu virei um produto da empresa... sei lá... tiraram o produtos lá da empresa terceirizada... reincidiram o contrato com a empresa... eles me esqueceram lá... não lembraram de mim tirar de lá.

5) todas as opiniões que eu dava ela dizia não, a gente não vai fazer dessa forma entendeu? ...e pra mim o que é que eu vou fazer?" "Pra você a gente vê depois" ...eu sentia que ali eu não tava ali, não tava participando daquela reunião... ela não tinha um projeto pra mim. Sempre dizia que depois iria montar o meu projeto... a gerente começou a me tratar como se eu não existisse... isso foi um pouco antes da minha demissão... ela elaborou plano de trabalho pros outros técnicos e não pra mim.

6) Eu não tinha computador, eu não tinha telefone, nada, não tinha uma sala pra mim. Tudo isso que eu tinha antes né?

7) ...a gerente de RH me mandou pra casa, depois mandou me chamar de novo, dizendo que a política da empresa não permitia indenizar, a empresa não tinha esse procedimento de indenizar, não podia demitir mulher grávida, como eu, né? e que eu tinha que retomar... Perguntei: "trabalhando?" ..."vá pra casa que a gente vai resolver, lhe chamo de novo, assim que tiver um novo posto de trabalho pra você"... elas foram nessa empresa terceirizada...e pediram pra que eu ficasse lá, pra me esconder, entendeu? Para que eu saísse da empresa, pra que os demais funcionários não me vissem... tive que ficar nessa empresa terceirizada...subia 2 lotes de escada, lugar alto... arranjou uma sala...era de reuniões, todas as vezes que eu tinha que sair...era total constrangimento né?...tinha que sair porque aquele espaço não era meu...eu me submetia a essa situação... a gerente de RH só sossegou quando me tirou da empresa né.

8) a minha chefe intermediária delegou né, prá mim, atividades que quem fazia eram outras pessoas...a minha função não era essa. Eu sou técnica...ela estabeleceu essas atividades pra mim, que não tinha outra coisa pra fazer lá né?

9) Toda vez que eu ia lá pegar vale transporte, contracheque, coisa desse tipo é, eu não podia entrar na empresa como as outras pessoas que apresentavam, mostravam o crachá igual a mim... horas e horas eu ficava na portaria esperando, grávida, esperando autorização pra ter acesso, mesmo assim com um vigilante me acompanhando.

10) A chefe intermediária... simplesmente não tinha contato comigo, ela simplesmente não falava comigo, só nesses dias que ela ligava pra mim pra mandar ir lá na empresa ou então pra dizer que ficasse em casa, aí era por telefone e assim, friamente né, tinha aproximação nenhuma...

11) Pior de tudo é que eu não fiz nada pra sair dessa situação, eu cumpri né, tudo que elas determinaram né, até o final que foi a demissão ...eu saí dessa situação de assédio depois que eu fui demitida

12) ...o comentário que ela fez numa reunião é que eu estaria em outra empresa pra me matar, mataria o mal pela raiz entendeu, ia matar o mal pela raiz...eu saíra dali e ninguém seguiria meu exemplo... de engravidar... entendeu? De engravidar pra ela não poder demitir e também pra que a força, o poder dela... ainda tivesse força ...

13) ... revolta, revolta porque não havia nenhuma necessidade pra que pudessem fazer isso comigo, não havia nenhuma necessidade. Foi muito constrangedor...

14) ... esse sofrimento no trabalho acaba com você é uma coisa terrível... age pra que você não exista mais... tira você totalmente da ... do prumo... tira você totalmente da sua base sólida ...você perde o chão, você perde a noção da vida.

15) Eu não suportava...nem vê a logomarca da empresa...quando eu ouvia alguém falar o nome da empresa...isso era terrível pra mim, isso me incomodava, fica impaciente.

16) ...seria muito mais fácil eles me demitirem né, mesmo grávida, podiam ter me demitido e responder depois, mas não eles...arranjaram a pior forma possível pra me assustar... me afastar né, da empresa...afastando das minhas atividades, afastando de todas as pessoas que eu tinha contato...do espaço físico também né, que isso é que é pior ainda...você saber que é funcionária da empresa e não poder ter acesso a essa empresa.

SOFRIMENTO NO TRABALHO

- D**
- 1) E o meu problema tem um agravante que eu não quero sair do setor, o que é que eu vou fazer?....
 - 2) Acho que vai fazer três anos esse ano.... a coisa tem piorado, sabe?...piorou comigo com essa história de pedir para sair daquele setor...
 - 3) ela tentou me ridicularizar publicamente na reunião.... assim, na frente de todos.... Eu fiquei calada, não falei nada....eu já vi um dia em uma reunião ela tentar me ridicularizar, só que eu não deixei....na última reunião... ela falou, deixou todo mundo falar. ... O último assunto seria da minha área.... Nem perguntou se eu tinha alguma coisa a colocar....me levantei e saí....resolvi ficar calada...
 - 4) não adianta você ir de encontro com quem está com o poder na mão, ela tá com o poder nas mãos
 - 5) ... fui vítima de assédio moral duas vezes ao longo do tempo de trabalho... já vivi perseguição no trabalho antes... Na primeira ocorrência...foi primeiro assédio sexual seguido de assédio moral, então esse eu sei porque...eu não servi, eu não atendi a necessidade dele e ele em retaliação começou com o assédio moral.
 - 6) ... eu aprendi que quanto mais você fala, as pessoas começam a te ver como problema. E quer distância de problema. Fulaninha tá com problema, eu quero distância de problema.
 - 7) Eu não trabalhava na mesma empresa? Trabalhava. Não existia os grupos políticos? Existia... Eu estava incomodada com a política da empresa? Não...o problema é a pessoa, aquela pessoa que está ali...quando essa criatura assumiu, eu comecei a me incomodar com tudo. Tudo era horrível...Eu comecei a ver tanta coisa errada.
 - 10) ...é um sentimento assim, como se tivesse alguma coisa de ruim pra acontecer, e você não sabe o que... um presságio... um pressentimento de coisa ruim você fica com aquele sentimento lhe rondando o tempo inteiro no trabalho.
 - 11) quando eu saio de lá parece que eu carreguei um saco de pedra. Parece que eu passei o dia carregando pedra, não foi papéis foi pedra.
 - 12) Quero que você guarde essa gravação, que de repente ela pode intensificar esse maltrato, e se eu tiver um infarto, você entrega essa fita para a minha filha e diz a ele que ele bote na justiça que eu autorizei....
 - 13) ...me incomoda e me causa sofrimento o descaso com a minha tarefa.
 - 14) Não sei porque eu fui uma das vítimas da chefia... Essa é a pergunta que eu tenho me feito....Apesar do meu nível médio, ela já captou o meu nível de esclarecimento e maturidade.
 - 15) Ao invés de querer ir embora, me aposentar... ai meu Deus como eu queria que tivesse uma mudança radical no setor. Que viesse uma pessoa completamente diferente...Pra que eu saísse da empresa quando eu estivesse psicologicamente pronta...Pra fazer um curso primeiro, fazer uma faculdade primeiro.
- E**
- 1) A justificativa do agressor para contratar a tal Maria era que não teria ninguém para desenvolver as minhas atividades caso eu saísse, me aposentasse, adoecesse como ele espalhava. Aí ela poderia ocupar meu lugar e fazer as minhas atividades... Ela trabalhava subordinada a mim, ela estava doída por uma vaga na minha área... A atitude do chefe era eu sair do meu lugar e contratá-la.
 - 2) Me proibiu de viajar e me dava atividades complexas, que eu até então desconhecia, que eu não eu tinha condições de fazer, porque desconhecia.
 - 3) Todo esse sofrimento me deu a sensação de perda do meu poder, meu poder de decisão. meu trabalho, meu poder de decidir pela empresa.
 - 4) com todo esse desgosto do ambiente de trabalho... perdi também o entusiasmo para o trabalho....sentia a perda como se tivesse perdido um amor... foi muito parecido com a sensação de perder uma paixão...É a mesma perda.
 - 5) Sempre aparece a pergunta para mim mesmo: o que é que eu fiz de errado?...Eu me sentia inútil, ansioso, porque não tinha muita coisa para fazer no trabalho.
 - 6) Pensei em me aposentar, pensei em sair da empresa... me desligar da empresa, porque não posso me sentir inútil...
- F**
- 1) O que eu vivi foi assédio moral...eu passei 9 meses sem nenhuma atividade...Não tinha uma sala, perdia a privacidade...Acabou o meu relacionamento com todos do grupo... Me tirou da supervisão e eu fiquei sem fazer nada. Eu chegava as 7.30h. eu abria o e-mail, perambulava pelas salas.
 - 2) Dei um parecer dizendo que ele tinha direito, protocolei esse documento à gerente de RH. Nesse documento eu pedia que ela criasse um comitê para avaliar a situação... No mesmo dia, o gerente escreveu uma carta endereçada para a gerente de RH, onde ele me 'detona' ...Antes era sutil e se tornou visível ...
 - 3) O gerente imediato e a gerente de RH solicitaram uma avaliação psicológica e técnica minha... fui avaliada tecnicamente pelos 3 técnicos e também pela psicóloga contratada pela empresa. Quanto ao parecer técnico nunca recebi feedback técnico.soube que o parecer era que eu estava apto para exercer a função. Mas até hoje nunca mais voltei para o cargo, estou em outra área, fora da minha função há 2 anos...

No Trabalhador

A

- 1) esse excesso de trabalho de trabalho fez com que em seis meses eu já estivesse doente, entendeu?... o desgaste foi muito grande e eu comecei a ter um quadro de muitas dores musculares...eu tava muito doente, trabalhando, sofrendo abuso e de vez em quando é que eu tirava uma licença de uns dez dias...como eu adoeci logo, eu ia muito a médico. E os médicos diziam: "Ah. Você não quer trabalhar". E isso me entristecia muito.
- 2) Antes de voltar da licença médica, eu fui demitida. Ai foi quando o INSS reconheceu que eu estava com LER...foi detectado que eu estava com fibromiologia, que é uma doença que dá muitas dores musculares...o parecer do primeiro psiquiatra...problemas físicos decorrentes de problemas emocionais.
- 3) ...foi uma pancada assim...A maior dor que até hoje eu senti...tenho uma visão do que eu quero para o meu futuro. Mas meu presente não existe
- 4) Choro compulsivo também. Eu chorava muito...sem parar... eu chorei muito...quando eu chegava em casa eu só fazia chorar. Chorar, chorar, chorar...tinha hora que eu ia pro banheiro chorar...Eu só fazia chorar, já saía da empresa chorando.
- 5) Eu não tinha perspectiva nenhuma...muito desespero.
- 6) Chegava tarde no trabalho e Mamãe dizia: "você está chegando atrasada direto na empresa." "Mas Mamãe eu não tenho estímulo..."
- 7) Eu durmo com medicação... não durmo direito, tenho irritação... durante todo o dia sinto muitas dores musculares...é uma dor que é uma dor, é uma dor ainda hoje pra mim...era dor muscular, dor muscular, falta de sono, e tome antidepressivo...eu me sentia muito fragilizada, doente.

TEMA 4: REPERCUSSÕES DO ASSÉDIO MORAL NO TRABALHADOR

B

- 1) Já tinha tido dois enfartes e tinha direito à aposentadoria...tive um novo enfarte durante essa fase...acho que o estresse do trabalho não foi o único fato gerador do enfarte...eu acho que foi o conjunto... Vício de cigarro, vício de jogo, isso também gera estresse, problemas financeiros e problemas dentro da empresa, a expectativa de receber a PL e assim, falta de amor próprio...falta de felicidade, de você se sentir feliz, você se amar, ser respeitado...as condições de trabalho, a falta de trabalho, todo o constrangimento pode ser considerado o pivô desse novo enfarte...
- 2) Tive problemas de insônia...meu relógio biológico ficou alterado...Fiquei desestruturado...choro, choro muito...tenho irritação, agressividade, baixa auto-estima...falta de felicidade.
- 3) quando gerou a demissão, eu já me encontrava num estado depressivo...já havia um estado amoroso que eu estava rompendo...já existia a insatisfação pessoal... não era só profissional... também em outras esferas...Desmoronei, tive uma crise de choro no trabalho. Fiquei mais deprimido...já tinha propensão à depressão, independente do processo... tentei suicídio a primeira vez aos 16 anos...às vezes vem um pensamento assim...de não valer a pena continuar.
- 4) quando foi nesse período eu tive um outro enfarte...parei o processo de licença e passei a ser aposentado...por invalidez...eu continuo vinculado à empresa.
- 5) ...antes eu tinha uma condição social mais privilegiada, tinha status...Tinha meus amigos do trabalho, minhas relações...Perdi o prestígio que o trabalho oferece. As pessoas se afastaram, deixei de receber convites, de sair com os colegas...fui me isolando...afeta principalmente a relação social porque...diminui suas extravagâncias...alguns amigos que eu pagava contas desaparecem.
- 6) gerou insegurança...o salário vai durar até quando, eu vou ficar, não vou ficar, tem a depressão, as pessoas não gostam de pessoas tristes e se afastam...
- 7) ter medo de perder o emprego, de não conseguir outro emprego...tem algumas mordomias dentro da empresa e não quer perder...vão se submetendo, é o grande erro...essa submissão, por mais difícil que seja o campo de trabalho, é melhor você se respeitar, mesmo que passe dificuldade, mesmo que minha família me ajude, não vou permitir, eu não vou admitir esse desrespeito.
- 8) ...eu recebo do INSS...pra muita gente é um salário alto...só que esse salário mal cobre minhas despesas...eu era acostumado a ganhar o dobro...fiquei recebendo só a metade...financeiramente leva você a ter uma desestrutura, é leva você pra se questionar até que ponto vale a pena você se doar pra empresa.
- 9) Como é que vai ficar minha situação agora? Salário de R\$ 4 mil, doença grave, 43 anos de idade, já tive dois enfartes. Qual a empresa que vai me querer me contratar?...ganho por ano R\$ 70, 80 mil. Vou receber R\$ 60 mil pro resto da minha vida.
- 10) Acho que os homossexuais como eu sofrem mais assédio moral... até assédio sexual você é abordado...tiro por mim
- 11) "O cargo é dele, mas ele é homossexual e isso não é bom porque as pessoas não vão respeitá-lo"...fui falar diretamente com ela e perguntei se alguma vez eu deixei de fazer alguma coisa, inclusive as coisas dela, da responsabilidade dela, pelo fato de ser homossexual. Ela disse que não. Mas acabou dizendo que não seria interessante pra empresa. "você entende, não é?"...ela prefere um representante viril e não uma coisa pra ela que é indefinida.
- 12) em relação ao bingo existe a dependência...a compulsividade...já tinha a propensão, que foi piorando com o sofrimento que vivi no trabalho...intensificou minha ida ao bingo...aí gerou um monte de coisa, cheguei a vender carro, cheguei a pedir dinheiro emprestado às pessoas. Hoje está mais normalizado porque com a aposentadoria consegui tirar o FGTS.

C

- 1) ...muitas vezes eu nem queria ir trabalhar, não tinha era vontade de ir porque pra fazer nada eu preferia ficar em casa, mas mesmo assim eu cumpria com o meu horário
- 2) ...eu participei de um processo seletivo...me avisaram que eu tinha sido escolhida me pediram n° de sapato, fardamento...me ligaram dizendo que cancelaram minha admissão...perguntei porque?...a pessoa deixou no ar e perguntou: "procure saber se não foi a outra empresa que deu alguma informação ao seu respeito"...todas as vezes que eu colocava o currículo era reprovado
- 3) depois disso eu comecei a ter mais e mais complicações na gravidez... Meu obstetra já me acompanhava duas vezes por semana...tinha acompanhamento também da cardiologista...completei 8 meses no hospital e aí teve que ser interrompida a gravidez porque tava em sofrimento ...eu fiquei na UTI, fomos os dois para UTI.
- 4) Tive depressão, por toda essa situação que tava sendo desenhada né, pra mim...isso vai deprimindo...fica um sentimento de muita, de muita tristeza, de muita revolta...com todo esse sofrimento tive princípio de aborto...fiquei em risco, eu grávida, foi ruim para mim e meu bebê porque ficava exposta a um ambiente frio. Tive que tomar muitos remédios pra poder segurar...aumentou muito minha pressão arterial...no caminho eu vinha chorando, saia chorando do trabalho, só era chorando e isso era terrível.
- 5) ...minha vida social foi muito afetada
- 6) ...você não tem vontade pra nada, pra levantar... não tinha coragem de cuidar do enxoval... Tudo isso vai sendo esquecido, deixado em segundo plano ...coisas que seriam normal... você tá feliz, escolhendo nomes e aí não tinha isso naquele momento.
- 7) ...o parecer cardiológico mostrou problema durante a gravidez. Depois que sai dessa situação ..ele me libertou. Meu problema eram elas as gerentes.
- 8) constrangimento com relação às outras pessoas né, da minha empresa. Quando eu ia lá pegar vale transporte, por exemplo eu imaginava as pessoas pensando: o que você produziu, como é que você tá atuando?
- 9) ...você não tem vontade de nada de fazer absolutamente nada ...eu não tinha mais vontade de ir para o trabalho, o que chamavam de trabalho pra mim né, que não tava sendo trabalho...não ter mais vontade de estar em contato com as pessoas, é, tinha toda aquela situação de todos estão sabendo...

D

- 1) ...eu comecei a adoecer! Era dor nas costas, dor nas pernas... Eu tinha dor de cabeça todo dia. Não tinha mais remédio que desse jeito...eu não aguentava aquele impacto... ...foi assim, muito, muito...sofrimento...você fica angustiado, dá uma angústia...o que mais me detona é a angústia mesmo...eu estava péssima, péssima... Eu me sinto estressada...
- 2) ...Eu sinto um desconforto, é uma coisa assim como se fosse uma ação terrorista, como se o terror fosse aquele. Não aconteceu nada, você não sabe quando vai acontecer, mas é como se fosse acontecer alguma coisa de ruim.
- 3) meu estado psicológico, emocional está péssimo... quem me apóia muito é a minha psicoterapeuta...Eu costumo dizer a minha psicoterapeuta: "Eu devia ter você do meu lado e Lexotan para enfrentar meu chefe".
- 4) eu senti melhorar no físico, nas dores que sentia quando saí do setor...
- 5) Eu sinto muito enjôo, mas isso é uma reação que eu tenho. Se eu tiver me sentindo mal... passando em qualquer fase ruim da vida.... eu morro de enjôo.
- 6) ...eu não consigo dormir...acordo antes...quando passo três, quatro noites sem dormir bem, aí eu tomo Lexotan...tem dias, que eu vou pra casa me sentindo muito mal, aí eu não durmo
- 7) Me sinto maltratada, injustiçada...eu tô nadando contra a correnteza. E Eu não consigo fazer outra coisa. Não tenho energia...Eu não me sinto com força pra fazer mais nada... Eu fiquei louca.
- 8) Eu pensei... me ocorreu assim de eu querer sair daqui... pedi pra ele fazer as contas da minha aposentadoria...se eu sáisse naquele dia eu ganharia a metade do que eu ganhava na época....eu não posso sair pra ganhar metade... só se estiver ficando louca!...essa ansiedade que eu estou pra sair, me aposentar é por conta da chefia, de tudo que venho vivendo com ela...eu descobri que eu estava cheia da chefe, que ela enchia.
- 9) ...eu encontrei com minha antiga chefe: "tudo bem *Débora*?" Aí eu tive uma descarga histérica. Chorei, chorei, chorei. Eu não conseguia falar com ela, sabe? Aí ela: "Calma, calma, o que é isso?". Aí eu disse pra ela que eu não estava agüentando a chefia, que eu tava doente...que eu achava uma injustiça o que ela estava fazendo comigo.

E

- 1) fiquei sem sentido
- 2) Fiquei revoltado.
- 3) Não tenho problema de depressão, mas eu senti isso profundo...Fiquei deprimido, magoado, triste, depressivo, frustrado...ficava sentado horas no sofá de casa, segurando a cabeça, procurando uma saída...Tive muita insônia, ficava sentado, calado, olhando para o céu... Eu já acordava mal humorado...Comecei a comer mais, fiquei ansioso. Afetou o meu humor, porque fiquei mais deprimido, triste, inquieto. Fiquei com muita raiva também...Sentia indisposição, dores no corpo, insônia, tristeza...fiquei agressivo.
- 4) Eu senti que minha imagem, tanto na empresa quanto lá fora, foi prejudicada. Eu tinha um nome e de repente foi tirado, foi sujado. Tirou o meu poder, eu tinha carta branca para resolver todos os problemas da empresa e de repente fui afastado disso.
- 5) Afetou a minha vida social também. Eu não queria me juntar com muita gente. Tinha mais vontade de ficar só... Foram seis meses de sofrimento.
- 6) ...li uma cartilha de assédio moral... comecei a me identificar.
- 7) Me senti um inútil, bastante inútil...
- 8) Houve mudanças grande na minha vida particular.
- 9) Durante o período da perseguição fiquei mais lento e o pensamento constante: o que eu fiz? Onde errei?

F

- 1)Esse sofrimento deixou marcas. Foi um período difícil.
- 2) Cheguei a ter crise de choro, sozinho, no meu quarto de pensão.
- 3) Tinha um forte sentimento de inutilidade
- 4) ... você passa a ser excluído. Eu sou uma pessoa normal.
- 5) Teve fases de acordar de madrugada e não dormir mais, com insônia. Acordava e vinha aqueles assuntos na mente. Via o dia amanhecer...
- 6) Teve um período que eu me questionava porque aquilo estava acontecendo comigo.

A

- 1) ...quando começou o processo de chorar muito quando chegava em casa, os meus pais ficaram muito preocupados...liguei pra meu pai e meu pai disse: "Venha logo, logo, logo." E eu peguei o primeiro ônibus e fui pra *Aliança*...importante o contato com eles porque assim, me deu mais conforto emocional, sabe?!
- 2) ...começava a não ter ninguém pra conversar. Até minha própria família, meu pai ele escutava um pouquinho. Mas as pessoas não entendiam ...a dor que eu tava sentindo, emocional e física.
- 3) Eles (os pais) sempre me deram muita força ... tudo que aconteceu eu contei. Eles ficaram preocupados porque tinha época que eles não estavam aqui perto né?! Mas sempre foram muito presentes...me incentivavam pra procurar meus direitos.
- 4) Fui eu, minha advogada e meu pai. Meu pai foi comigo nessa mediação.
- 5) Na época eu eu era noiva...Afetou...o relacionamento...eu sempre ia conversar muito problema, problema, problema...na época a gente tava construindo casa em *Aliança*...não podia mais ficar no frio por causa das dores musculares...ai surgiram muitas dúvidas...Ai o noivado acabou...Eu não tinha assunto, só dor, problemas no trabalho...foi nesse mesmo mês...Fui demitida e acabou o noivado.

B

- 1) ...eu sou o arrimo 100%...meu sobrinho de 26 anos...tava desempregado...minha irmã é artesã...não tem um salário fixo...pra manter condomínio, feira, empregada...um padrão que eu tinha...minha família depende só e exclusivamente de mim
- 2) Minha irmã e meus sobrinhos moram comigo...minha família...sabiam o mínimo. Eu não queria preocupá-los...foram legais, entenderam que a situação financeira mudou...Depois de tudo nosso padrão de vida reduziu em 50%.
- 3) A família, assim...os parentes, muda porque está acostumada a recorrer tudo à mim e quando eu comecei a dizer que não tinha, que não posso, sumiram. Quem é presente porque precisa depois some.
- 4) A família, os parentes, também desaparecerem... se acostumaram a te pedindo dinheiro, mas sei que por trás criticam minha homossexualidade, mas tem que me engolir, me respeitar porque precisam de mim... eu tinha um salário bom eu as vezes bancava,
- 5) ...já fui discriminado em casa...minha família, quer dizer, meus parentes, só passou a me respeitar, a respeitar minha opção homossexual...quando eu comecei a melhorar financeiramente...precisavam de mim, eu dava dinheiro, emprestava, ajudava...Foi o maior cala boca da minha família. Mas nunca me apoiaram de verdade, com exceção da minha irmã...

C

- 1) perturbou até na minha família...minha mãe teve que se mudar pra minha casa... tiveram que tá me acompanhando...meu pai também, nem ao médico eu podia ir só, pra canto nenhum eu podia ir só.
- 2) ...a criança estava em sofrimento...a criança tava passando mal, em sofrimento, devido aquele meu quadro...teve que interromper minha gravidez...depois do parto, foi super delicado, ele foi pra UTI, eu fui pra UTI também.
- 3) ...minha filha sofreu...ela observou tudo...ela passou por tudo...tinha 7 anos na época...sofria muito...me via triste sempre, chorando e isso realmente ela questionava muito..."vou lá falar com eles", querer me tirar daquela situação, me proteger, falar com as pessoas pra reverter..."Por que a senhora não vai mais trabalhar?... a senhora não está mais lá só porque está grávida...não está mais trabalhando lá na empresa"...eu me lembro que ela fazia isso.
- 4) ...quando aconteceu isso estávamos juntos (pai do bebê)...não na mesma casa...ai isso afetou meu relacionamento... mas eu tive apoio dele...ele sabia de tudo que se passava comigo, ele já trabalhou antes lá...ele foi um dos que queria me defender também né, queria ir lá conversar e eu não permitia.

D

- 1) ...eu tô muito intolerante... Em casa, mais em casa, sabe?... com minha filha... E hoje eu sou totalmente intolerante, impaciente com ela ...Eu sei que o casamento dela deu errado e a separação é horrível, ...Mas o meu dia-a-dia tá me deixando intolerante... Se eu estivesse numa boa, eu estaria bem para apoiá-la...
- 2) Conteí, eu sempre conto...o que tava passando no trabalho...Ela fica conversando comigo...ela entende...já viu outras pessoas serem maltratadas, injustiçadas, no trabalho dela.

NA FAMÍLIA

E

- 1) Se estou ruim no trabalho isso reflete no meu ambiente familiar... Não tenho dúvida que isso afetou no meu ambiente familiar... A minha esposa notou que eu não estava bem... Eu mesmo pedi para minha esposa arranjar a psicóloga...
- 2) ... um dia resolvi falar desse problema com minha esposa. Ela também é funcionária da empresa... Verbalizei para ela o que estava sentindo, que estavam me prejudicando... ela (esposa) me apoiou e me orientou que desse ciência aos superiores do que estava acontecendo...
- 3) ... chegou a afetar o relacionamento com minha esposa... a gente chegou a brigar... esfriou muito o meu relacionamento também sexual. Muito não, bastante... Fiquei agressivo, mas só com minha mulher... Acho que a maior vítima, a mais prejudicada foi a minha esposa. Tudo caiu sobre ela. Minha esposa é uma pessoa calma. Me senti apoiado por ela.
- 4) ... não sei se eles (os filhos) tomaram conhecimento, pelo menos com tanto detalhe. Acho que eles notaram que eu estava irritado, nervoso... minha filha, que estuda medicina, dizia: papai, você está muito nervoso.

F

- 1) ... Desde que começou o assédio moral, eu morava em *Ferreiros*³⁰, sozinho. Minha família não foi. Eles não souberam do que aconteceu comigo... Minha esposa não sabia, só soube e sem muito detalhe quando ela foi me visitar nas férias... Tive medo que ela desconfiasse, ouviu qualquer comentário sobre minha pessoa...
- 2) Eu considero minha família sadia. Pra que eu vou contar? Minha esposa soube, sem profundidade. Sabia que eu não estava bem com o meu chefe, mas sem muito detalhe... 3) Na época, eu estava longe, só vinha uma vez por mês. Eu tentava conciliar minha família e procurava me desligar dos problemas de lá.

³⁰ O nome da cidade é fictício.

A 1) Eu fiquei sem função quando eu voltei da licença médica...diziam que eu não tinha mais trabalho, que não tinha mais minha função....Eu passei dois meses e meio sem fazer nada né?! Nada, nada, nada. Eu ia e não fazia nada.

2) Repercutiu em muito desestímulo... eu faço as tarefas sabe?! São muito simples entendeu?! Mas, assim, não tem estímulo sabe?!

3) Eu já não agüentava mais porque eu ficava o dia todinho sentada na empresa lendo jornal, lendo revista.

4) Se eu quisesse ajudar, fazer alguma coisa não podia...eu chegava perto dela e pedia "Deixa eu lhe ajudar em alguma coisa." ..."Não. Deixe isso aí."

5) Quando eu fui pra delegacia do trabalho é que algumas atividades foram pra mim. Mas mesmo assim são atividades que nem completam o meu dia...

B 1) Eu não tinha nenhuma atividade, nenhuma responsabilidade, nada. Eu ficava sentado numa sala de estar, lendo revista e livros sem fazer nada...Não fazia nada
2) Acho que não repercutiu no meu desempenho...Não afetou a minha produtividade...se voltasse a trabalhar, se eu voltasse hoje a ser convidado pra fazer algum trabalho na área que eu conheço, eu faria do mesmo jeito que eu fazia há 5,6 anos atrás...manteria a mesma capacidade e mesmo comprometimento..
3) depois que fui demitido e a empresa foi obrigada a me reintegrar aí não houve mais nenhuma atividade...nada, não era responsável por nada...passei 8 meses trabalhando depois da reintegração, quer dizer, trabalhando não, indo trabalhar. Eu digo assim: indo pro trabalho...
4) Ela não lhe vê mais como um produtor

C 1) ... você tá com ritmo né, acelerado, principalmente esse processo de preparação pra auditoria...e de repente você pára, fica né sem aquela atividade. Foi terrível pra mim, né? Terrível saber que aquele processo que a gente tinha preparado evoluiu e eu não acompanhei...eu não evolui junto, saber que toda aquela minha rotina parou né, estagnou, eu tinha uma outra rotina de não fazer absolutamente nada, chegar as oito horas e sair as dezessete e não progredir entendeu? Não progredir absolutamente nada...

2) ...ter ficado assim afetou diretamente minha produção, fiquei sem desempenho na função...deixei de aprender, de crescer, de contribuir para o sucesso da área...nós estávamos no método de aprendizado que era a questão da preparação da auditoria...

D 1) Hoje eu chego no trabalho...e se tiver três coisas pra fazer, eu não consigo fazer as três. Não me pergunte o por que, eu não sei, quando chega no fim do dia, eu só fiz duas. Ao invés de você fazer mais, porque quando você está bem, você faz mais até do que era pra fazer. E sempre têm alguma coisa assim, que você cai a produção, que você começa a fazer e...eu sinto que estou fazendo as coisas por ordem de emergência...O que você tem que fazer, que você não pode deixar de fazer, o que já está já vencendo.

2) Sei que esse sofrimento causou impacto na minha produtividade... E quando termino, o dia eu tô mais cansada do que o normal. Parece que eu carrego pedra.

E 1) O chefe começou a controlar minhas atividades, cancelou minhas viagens que eram feitas há muitos anos...Minha carga de trabalho foi diminuída
2) Como eu não sabia fazer as novas atividades, pois não fui orientado, eu estava atrasando a entrega, com prazo para cumprir difícil de cumprir. Era para me perseguir de forma mais política. Essas tarefas eram complexas, desconhecidas até então.
3) Tive uma boa avaliação de desempenho, sempre acima de 9... depois disso ele baixou minha nota...

F 1) Passava o dia sem fazer nada, só me informando na CNN, Veja, Times, pela Internet.
2) ...Questionei a *Fuad* a nota baixa na Avaliação de Desempenho. Alegou que o meu trabalho era uma porcaria, nesses termos. Não sou estrela..., mas não aceito a minha nota. Também não me disse o que eu tinha que melhorar. Disse que eu cometia erros graves de português.
3) Não tinha desempenho, porque não tinha atividade. Tinha medo de ser demitido ou pelo menos perder a periculosidade.

NAS RELAÇÕES DE TRABALHO

A

- 1) ...ela entrou antes de mim com um salário menor do que o meu e foi uma pessoa que me deu muito trabalho lá...a gente nunca entrava em acordo, sempre jogava limpo com ela e ela sempre jogava sujo comigo... Quando eu fui a Brasília que voltei, tudo que eu aprendi passei pra ela...ela não ensinou e eu errei porque não fui para a gerente pra dizer que ela não tinha me ensinado... Atendimento telefônico tinha que ser dividido entre eu e ela. Ai ela chegava na telefonista e mandava passar todas as ligações só pra mim....foi justamente ai, quando voltei da licença, que ela começou a vingança dela né, comigo.
- 2) ...ela botou um bocadão de papel em cima da cadeira que eu não podia nem sentar na cadeira porque ficou cheio de papel....Como se dissesse: "Aqui você não tem onde sentar."
- 3) ...eu ficava totalmente isolada.... quando eu percebi que essa pessoa realmente era assim eu comecei... falar o mínimo possível, nunca entrei em discussão.
- 4) eu ficava com muita dor muscular, o ar condicionado piorava minhas dores...Ai o pessoal ligava o ar condicionado mais frio ainda.
- 5) ...começaram com uma estorinha de chamar o novo gerente de nome diminutivo, *Dieguinho*. Agora todo mundo chama "inho" lá... é inho e inha todo mundo. Menos eu. É meu nome mesmo. Ninguém me chama *Debiinha*. É *Débora* mesmo. Mas todo mundo é "inho".
- 6) ...ai eu conversava com a estagiária sobre os meus planos, sobre o que tava acontecendo. Ela foi uma pessoa de muito apoio ali, sabe?!...

B

- 1) Os amigos de trabalho...as relações que eu tinha porque tinha o trabalho, essas sumiram...são relações que eu tinha porque tinha aquele cargo...

C

- 1) Eu trabalhava com todos os funcionários da empresa...tinha a questão da interação com as demais pessoas que eu perdi.
A gerente de RH e a minha chefe foi me afastando de todas as pessoas que eu tinha contato.
- 2) ...constrangimento com relação às outras pessoas né?...quando eu ia lá na empresa pra pegar vale transporte, por exemplo, eu imaginava as pessoas pensando: "o que você produziu?", como é que você está atuando? ...constrangimento devido aos funcionários da terceirizada...ficavam questionando porque eu tava ali...
- 3) ...as pessoas me conheciam, sabiam como eu era...e eu passar para as pessoas que estava totalmente parada, totalmente esquecida, isolada, é terrível...e principalmente não ter contato...

D

- 1) *Dulício* passa por mim, faz que não vê. Aí eu também finjo que não vejo que ele não vê. Ele imita tudo que *Deocrécia* faz. As outras pessoas que ela perseguiu ele também destratou... Eu não entro na jogada deles, aí faço que não tô vendo também... Antes ele conversava... tratava de colega pra colega. Aí agora ele me trata assim, está se achando o assessor da chefe, está reproduzindo a chefe, sabe? Mas eu nem ligo. Só iria me incomodar se *Deocrécia* saísse e ele assumisse a chefia.
- 2) Eu comecei a me isolar, a me afastar de todos do setor. Assim, eu não deixava ninguém notar que eu não estava bem, que estava com problemas. Ninguém quer conviver com pessoas problemáticas não é?... pra que ela não fizesse isso diante dos outros, que os outros iam começar também a me maltratar aí eu me isolei o máximo possível.

E

- 1) *Eliaquim*, o tal subordinado dele, começou a espalhar que eu estava doente, que eu tive um pré-desmaio e quase me acidentei. Não foi verdade. Em paralelo, *Enzo*, meu chefe e este subordinado...falava comigo normalmente, mas me perseguia profissionalmente.
- 2) ...outros colegas mudaram a forma de me tratar... esfriou o relacionamento, o chefe está brigando com um terminado empregado e os outros ficam com receio de tomar uma posição, de tomar partido a meu favor.
- 3) *Elyane* escondia os trabalhos, fazia um arquivo paralelo. Pode ser que ela tenha 'soprado' alguma coisa para o meu chefe, o agressor, contra mim. Ela não falava comigo, não me tratava direito, era bem reservada. Acho que é um motivo para a atitude do agressor, porque ela é amiga dele, e da esposa dele.

F

- 1) Eu me dava bem com todos os técnicos que trabalhavam sob minha supervisão...Às vezes alguém pedia uma planilha para mim, como favor e eu ajudava o colega. Mas as pessoas pediam escondido, para o gerente não persegui-lo também. Às vezes me evitavam como se eu fosse doente.
- 2) Apenas os colegas *Felipe* e *Flávio*, que também já haviam sido vítimas...não mudaram o tratamento comigo, porque eles também já eram vítimas. Os demais mudaram. Primeiro o distanciamento; segundo, não se dirigiam a palavra a mim; terceiro, ninguém ia na minha sala, me via e não falava comigo. Só dois colegas iam me ver, escondido. Acho que todos eles tinham medo de *Fuad*.
- 3) Eu era tido como uma pessoa esquisita. Não bebia, não fazia farrá, não tinha mulheres...Nunca tive problemas de relacionamento. Lá eu era dito como esquisito.
- 4) Pedi ajuda a psicóloga da sede, mas não tive... Ela só acredita em *Filúvia*, gerente de RH de *Ferreiros*, que é parceira do mau...Ela não combateu o mal.

- A**
- 1) eu acho que o agressor foi todo mundo. Entendeu?! Ainda é todo mundo. Entendeu?! Se o gerente lá de cima, e o gerente daqui quiser mudar, muda. Acontece que eles não querem mudar.
 - 2) Quando essa primeira demissão...meu nome não estava...a gerente tinha autonomia de mudar esses nomes...Ela tinha uma amizade de infância com essa pessoa...aí resolveu me tirar né?...isso vazou...quando me deu a carta de demissão ela disse: "Não é nada pessoal"...devia ter dito na hora: "Eu sei que é pessoal."
 - 3) O agressor maior é *Aleide*, a diretora de recursos humanos...conheci ela na delegacia do trabalho...Aquele a pessoa autoritária...ela veto com aquela proposta de me indenizar em dois meses e um mês só de plano de saúde ...esperteza dela...A empresa, pra qualquer funcionário...ela tem 120 dias de plano de saúde...Aí você vê como é, como a pessoa é má né?! Porque a pessoa vê a pessoa doente...todo mundo fala muito mal dela...é uma pessoa que joga muito, joga uma pessoa...é jogo baixo mesmo...é uma pessoa que nunca deveria exercer um cargo de gerência de recursos humanos.
- o gerente chegou pra mim disse: "Se você não tivesse entrado na justiça pra fazer queixa eu já tinha um cargo pra lhe dá."
- B**
- 1) ...entre aspas, *Berenice* tinha rabo preso comigo...o pessoal dizia que eu mandava mais do que ela...
 - 2) ...ela não vinha tete a tete, ela mandava recado. Depois dizia que ela não tinha mandado o recado..."eu não disse assim, ela se equivocou"mudava, por conveniência
 - 3) ...não era respeito, era receio, medo.... eu podia ... abrir a boca e dizer determinadas coisas dentro da empresa e ela (*Berenice*) ser demitida...
 - 4) *Belarmino*, o coordenador de RH era super grosso.
 - 5) *Bartira*, a gerente de RH, não quis me aceitar (reintegração ao trabalho)...é uma mal amada, gostaria que as pessoas gostassem dela, queria ser a boazinha...ela agride, provoca a ira dos outros. Tenta provocar os sentimentos dos outros.
- C**
- 1) ...ela (gerente de RH) disse textualmente que iria trazer toda a sua equipe que trabalhou com ela na outra empresa...só gostava de trabalhar com pessoas que ela confiasse e demitiu todos os técnicos da minha área, quase todos os coordenadores e gerentes das outras áreas...Eu já tava há 6 anos lá na empresa e nunca vi uma situação dessa...isso não era um acordo, uma política da empresa. Era a postura de *Cimira*...
 - 2) ...ela passou a me assediar porque não pode me demitir e sentiu-se diminuída por isso... aquela história de matar o mau...A gerente de RH e a minha gerente imediata ficaram com raiva, porque não podia me demitir no momento por causa da gravidez...elas já tinham outra pessoa pra colocar no meu lugar.
 - 3) *Cassilda* sempre se saiu muito bem porque ela era novata na empresa e ela dizia que toda aquela situação ela não entendia...esse procedimento era da empresa....mas concordava... Ela foi naquela empresa, estabeleceu as atividades que eu tinha que fazer, que era desvio de função né, ela errou
 - 4) ...as agressoras foram todas mulheres, *Cassilda* e *Cimira*, minha chefe e a gerente de RH, foram duas mulheres, uma dupla maravilhosa. O que tinha em comum é, frieza, cargo de liderança...tinham objetivo assim...elas entraram com esse objetivo...de demitir, demitir, não importasse como.. até grávidas.

D

- 1) *Deocrécia* não mostrou o meu trabalho, ela não mostrou que tinha algum valor, não mostrou se eu fazia alguma coisa que tinha importância.
- 2) ...ela tem o prazer de fazer esse tipo de coisa sabe? ...ela tem uma habilidade para fazer esse tipo de coisa... para ridicularizar, lhe machucar na frente das pessoas, lhe humilhar...ela tem um hábito de rir das pessoas.... Ela ridiculariza a pessoa, ela expõe a pessoa... ela gosta de ver todo mundo chorando, se descabelando na frente dela...ela não tinha autoridade...ela não tem autoridade...Ela ficava rindo das pessoas...ela trata com um desdoso bem sutil, mas que quem esta lá sente.
- 3) ...ela nunca se preocupou em escutar as pessoas, em ajudar, muito menos de fazer as pessoas crescerem...ela não dá apoio, não dá força, não apóia o trabalho...Ela não espera que as pessoas falem, se pronunciem, ela quer que a pessoa fale o que ela quer ouvir... Quando não, ela trata de tirar a pessoa de lá.
- 4) ...ela aprendeu a trabalhar em cima de uma malícia...Ela usa muito as pessoas...ela bota outras pessoas para brigar com àquela pessoa, para que se resolva sem precisar ela falar com o subordinado, entendeu?
- 5) ...ela está sempre fazendo alguma coisa discreta, ardilosa, na surdina...*Deocrécia* expõe a pessoa, ela ridiculariza a pessoa... a mim...
- 6) Ela precisava de pessoas novas no setor que não iria comparar ela com a gerente anterior...pessoas sem condição de avaliar a incapacidade dela, de avaliar o despreparo dela sabe?...Acho que as pessoas...não todas...se tiver consciência ameçaça ela....
- 7) *Deocrécia* não está preparada para ser gente, pra se colocar no lugar do outro, ver o sofrimento que causa nos subalternos. Ela queria que eu fosse uma idiota qualquer que ela joga e você tem que engolir....é incrível como ela gostaria que todas as pessoas fossem idiotas.
- 8) É incrível como ela tem a capacidade de...botar o outro na berlinda, ...de ridicularizar, de fazer de palhaça, sabe? E tem pessoas que não notam, porque não fica claro, não é evidente. Só entende quem é mais perspicaz.
- 9) Quando ela chega e joga com alguém na reunião, eu vejo como ela é fraca, uma coisa muito maldosa, muito maléfica.
- 10) É difícil dizer características positivas de *Deocrécia*. Como gente e como chefe também...
- 11) ... *Deocrécia* tem medo porque ela sabe que o lugar dela foi dado... ela não chegou lá pelo preparo, pela competência... os colegas antigos e competentes podem pegar o lugar dela.... Pode ser tirado dela, pra ser dado a outro...Qualquer pessoa que ver o despreparo dela, não interessa o que faz no setor, se torna vítima dela.
- 12) ...ela quer uns pra trabalhar, outros pra pisar
- 13) ...ela é um caso pra estudo. Você que estuda não acha não?
- 14) ...o que eu acho mais interessante da personalidade dela é que um dia ela apronta uma bem grande pra você e no outro dia ela: "*Débora*, tudo bem *Débora*?...ela faz uma maldade bem grande e no outro dia ela faz isso...faz na frente de um monte de gente, aí a pessoa faz: Olha que chefe legal, olha como ela gosta de *Débora*."
- 15) ...ela fica minando...ela fica como se fosse lhe desestruturar...ela me desestruturou...Ela boicotou o meu trabalho, me boicotou...e de repente, de uma maneira ou outra, o meu trabalho aparece, entendeu?
- 16) *Deocrécia* cria situações difíceis pra mim, de pequeno, médio e grande porte, de todo tamanho...Ela nunca conseguiu me ridicularizar porque eu não entro no jogo dela. Mas aí ela me trata com desdoso, entendeu?
- 17) ...leve um problema relacionado com meu trabalho e ela nunca deu retorno, muito menos resolveu, entendeu?...ela não diz não mais ela não toma atitude, entendeu? Você...imagina que a chefe vai tomar uma atitude, qual eu não sei, alguma, e eu não vi nenhuma atitude.
- 18) ...ela ficou muito virada, essa coisa de eu ter conseguido reverter a situação...eu estava totalmente dentro da minha razão . Eu tenho direito de batalhar por uma coisa melhor, por um trabalho melhor, que eu achava que podia desenvolver melhor.
- 19) *Deocrécia* não dá um trabalho pra uma pessoa só, ela dividi os trabalhos...No que ela dividi, ela não deixa você senhora do seu trabalho...não dá autonomia...ela não dá o mínimo de autoridade a ninguém...não dá chance da pessoa mostrar que têm competência.
- 20) Ela tinha uma série de atitudes...que não ficam claras, todas disfarçadas, mas que tira, que mina a segurança do funcionário, a confiança, autoridade, o desempenho...uma série de atitudes, todas diferentes...não faz duas coisas iguais. Hoje ele faz uma coisa, amanhã é outra, todas as coisas que desestruturam, que lhe emocionam negativamente, que lhe desconcerta...um dia é grosseira, outro dia ridiculariza, outro dia desfaz um trabalho que você fez, outro dia reclama da hora que você chegou...uma série de coisas que você não pode dizer "Ela reclama todo dia" ...são coisas que lhe tira do sério, lhe desestabiliza.

PARTIC

TEMA 5: OLHAR DA VÍTIMA SOBRE O AGRESSOR

E

- 1) *Enzo* era duro, rígido, mas comigo nunca foi. Eu era da lista dos preferidos e de repente mudou tudo...na festa de final de ano...ele falou comigo...Acho que ele fala comigo para mostrar que não tem problema de relacionamento.
- 2) Ele já estava prejudicando minha carreira, prejudicando a minha imagem.
- 3) ...ele não fala diretamente, mas faz o que quer comigo.
- 4) *Enzo* alegava que eu não tinha saúde, não tinha condições. Ele pediu um ASO (atestado de saúde ocupacional) ao médico (do trabalho) que atestasse minha incapacidade para viajar, para trabalhar na área de risco, no campo. O médico não aceitou e disse por escrito que eu estava apto.
- 5) Quando eu questionava com ele porque não poderia viajar ou fazer minhas atividades, a resposta era 'não'.

F

- 1) Eu chamava de trio do mau: *Fuad*, *Furlan* e *Francislaine*. Eles perseguiram as pessoas. os dois seguiam a cartilha do mal de *Fuad*..
- 2) *Fuad* era grosseiro...emocionalmente impulsivo, problemático. Não tem a menor relutância em ser grosseiro, em tratar uma pessoa mal.
- 3) *Fuad* cruzava comigo no corredor e me encarava, mas não me dirigia a palavra...emitiu uma carta para o *gerente geral da matriz*, onde ele me expõe, diz que sou incompetente.
- 4) *Fuad* é uma pessoa que lhe coloca lá pra baixo, queria me diminuir. Foi aí que deparei com o aspecto real dos valores mais mesquinhos, o de querer o mal do outro.