

## ASSÉDIO MORAL NAS RELAÇÕES DE TRABALHO NA CIDADE DE CAXIAS DO SUL: CONTRIBUIÇÕES DA PSICOLOGIA

Sthefania Dani Cavalli<sup>1</sup>  
Ana Cláudia Baratieri Zampieri<sup>2</sup>

**Resumo:** Este estudo tem como tema principal o assédio moral e tem como objetivo investigar como a psicologia organizacional e do trabalho pode atuar nas questões de assédio moral que causam violência psíquica. Desse modo, buscou-se compreender o que é o assédio moral e quais as diferentes formas que ele se apresenta, os principais danos físicos e psíquicos causados por ele e identificar comprometimentos na vida de trabalhadores que o sofreram, envolvidos na pesquisa. O referido estudo caracteriza-se como uma pesquisa de natureza exploratória e qualitativa e a técnica para análise de dados adotada foi a análise de conteúdo. Ao fim desta análise, fica evidenciada a correlação entre relatos de vítimas do assédio moral e o material bibliográfico disponível sobre o tema e se confirma que a prática do assédio é realizada pela liderança, evidenciando o aspecto do poder. Também é muito elucidada a grande procura de auxílio para estes casos junto ao poder judiciário e a questão dos danos causados nas vítimas, tanto físicos como psicológicos, reforçando a importância da Psicologia no desenvolvimento das lideranças e acompanhamento das vítimas de assédio moral para a diminuição dos casos.

**Palavras-chave:** Assédio moral. Psicologia. Poder. Violência Psíquica.

**Abstract:** This study has as main theme the moral harassment, and aims to investigate how occupational and organizational psychology can act in the matters of moral harassment that cause psychic violence. This way, it was searched to understand what is the moral harassment and in what different ways it can be presented, the main physical and psychic damages caused by the moral harassment and identify the degree of involvement of the workers who suffered from moral harassment that was part of this study group. The mentioned study characterizes as an exploratory and qualitative research, and the method used to analyzed the data was the content analysis. At the end of this analysis, the correlation between the reports of the moral harassment victims and the bibliographic material available about this subject becomes evident, and it confirms that the practice of harassment is performed by leaderships, putting in evidence the aspect of the power. It is also very elucidated the increasing demand for help in cases like these in the judiciary power, and the matter of the damage caused in the victims, whether physical or psychic, reinforcing the role of the psychology in helping to develop leaderships and in keeping the follow-up of the victims of moral harassment, to minimize the damages.

**Keywords:** Moral harassment. Psychology. Power. Psychic violence.

### 1 INTRODUÇÃO

O trabalho se apresenta como uma necessidade humana, fundamental para a sobrevivência. Como grande parte da população está ligada a alguma instituição e todas essas instituições, ou pelo menos a sua maioria, possuem níveis hierárquicos de lideranças e objetivos comuns para sua manutenção no mercado, como por exemplo, o lucro, torna-se comum a cobrança muitas vezes demasiada e que ultrapassa os limites que existem entre um gestor e seu colaborador.

---

<sup>1</sup> Acadêmica do Curso de Psicologia da Faculdade da Serra Gaúcha.

<sup>2</sup> Especialista em Psicologia Social e Institucional pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Professora nos Cursos de Graduação e Pós-graduação na FSG. Endereço eletrônico: ana.zampieri@fsg.br.

Atualmente, com a reorganização produtiva, fechamento e diminuição de diversos postos de trabalho, a concorrência surge como um forte elemento constituinte do trabalho que é o medo pelo risco do desemprego. Esse risco vem acompanhado do temor particular de não conseguir manter seu desempenho, o ritmo, os objetivos, de não estar à altura da situação e das mudanças. Colaboradores acabam sujeitando-se ao trabalho de maneira intensa mesmo em condições de adoecimento, submissos às condições da organização e do trabalho.

É nessa conjuntura que acaba surgindo uma forma de sofrimento psíquico que aos poucos está sendo mais propagado, o assédio moral. De acordo com Rufino (2007), condutas que transgridam ou usurpem a dignidade humana de forma frequente e humilhante, caracterizam o assédio moral, acarretando a violação dos direitos fundamentais da pessoa, além de interferir em seu comportamento, autoestima, gerando prejuízos para si e para a toda a sociedade. Uma autêntica forma de agressão psíquica, onde o trabalhador passa a ser vítima até seu desequilíbrio e adoecimento psíquico, provocando o afastamento do trabalho pelo clima insuportável que se instaura.

São vários os motivos que voluntária ou involuntariamente levam à prática do assédio moral. As organizações são movidas por metas, resultados e lucros, um conjunto de fatores que só é alcançado quando a empresa, como um todo, caminha para a mesma direção e de maneira comprometida. A cultura de uma organização reflete-se no comportamento e na conduta de sua gestão, nas relações de trabalho que estabelece e nas suas maneiras de liderar.

Aos que possuem então a função de liderar, cabe também o compromisso de fazer a sua equipe render mais que o costume, trabalhar mais, produzir mais, para, dessa forma, atingir os objetivos estabelecidos. Nessas horas é que as relações podem se desgastar e abrir espaço para práticas que se caracterizam como assédio moral, tanto aquelas que envolvem poder como as que se estabelecem entre pessoas de um mesmo nível. Ações que reforcem o abuso de poder são a porta de entrada para o início do assédio moral.

A reparação do dano moral transforma-se, então, no resgate do princípio da dignidade humana. Para muitas pessoas o trabalho é a sua segunda casa, local onde dispensam boa parte do seu dia. Entendendo a necessidade de um ambiente saudável para que essa troca entre empregador e empregado seja produtiva, é de extrema importância que haja respeito entre as partes. O assédio moral pode iniciar de maneira muito singela e por vezes até despercebida, até que assuma proporções maiores e passe a prejudicar o desempenho daquele empregado(a) e das suas condições de saúde física e psíquica.

Visto a importância que o trabalho assume na vida das pessoas e que grande parte da população possui algum vínculo empregatício, é de extrema importância que essas relações sejam pautadas pela ética e por relações de trabalho dignas para todos os envolvidos. Diante de estudos divulgados sobre o assunto e de notícias que podemos acompanhar na mídia, considerou-se importante aprofundar o estudo acerca desse tema e buscar compreender essa “violência” no ambiente de trabalho, assim como as práticas que poderiam ser adotadas para minimizar esses atos.

Sabendo que nossa região é principalmente voltada para o setor metalúrgico e que nas empresas deste setor, o ritmo de produção é bastante acelerado, constatou-se que junto ao Sindicato dos Metalúrgicos seria possível tomar conhecimento de possíveis denúncias de assédio moral e compreender mais como esse processo inicia, se desenvolve e termina dentro de uma organização.

Esse estudo caracterizou-se, portanto, como de natureza exploratória, cujo método de pesquisa utilizado foi o qualitativo. Foram cinco os sujeitos envolvidos para realização da pesquisa, sendo esses, trabalhadores do setor metalúrgico da cidade de Caxias do Sul, cujos nomes foram sugeridos pelo Sindicato dos Metalúrgicos, por serem sujeitos vítimas de assédio moral. A técnica utilizada para a coleta de dados foi a entrevista, sendo que o método escolhido para o referido estudo, foi a entrevista estruturada. Quanto aos dados que foram coletados, os mesmos foram analisados através do método de análise de conteúdo. Buscou-se então compreender como a psicologia organizacional e do trabalho poderia atuar nas questões de assédio moral.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 Assédio Moral**

O assédio moral não é um fenômeno recente, ele existe desde que começamos a nos organizar em sociedade, porém quando estudos começaram a se voltar para esse tema, tornou-se possível associar o assédio moral às doenças relacionadas ao trabalho. Esse fenômeno pode estar presente nas mais diversas atitudes e atividades do dia-a-dia, em maior ou menor escala, o que faz com que muitas vezes, não seja notado e tratado com a devida importância.

De acordo com Guedes (2003), o assédio moral não está ligado a uma agressão isolada, com a falta de compostura nas relações de trabalho, com as humilhações ocasionais e

xingamentos, os quais poderiam ser consequência de um breve desequilíbrio de ordem emocional passageiro, geralmente seguido de arrependimento e pedido de desculpas. O terror psicológico, como também é chamado, caracteriza-se pela frequência e repetição das referidas humilhações dentro de certo período de tempo. Atualmente, torna-se difícil acusar a prática do assédio moral penalmente, pois não existem leis que reprimam tal prática. Em voga temos o projeto de lei n. 2.369/2003, que visa caracterizar o assédio moral como ilícito trabalhista, sendo que em seu artigo 2º traz o seguinte:

Assédio moral consiste no constrangimento do trabalhador por seus superiores hierárquicos ou colegas, através de atos repetitivos, tendo como objetivo, deliberado ou não, ou como efeito, a degradação das relações de trabalho e que: I - atente contra sua dignidade ou seus direitos, ou II - afete sua higidez física ou mental, ou III - comprometa a sua carreira profissional (PL 2.369/2003, Art. 2º).

Atualmente, as únicas formas de caracterizar o assédio moral são através da Constituição Federal de 1988, que em seu art. 1º, refere como fundamentos da República Federativa do Brasil: “I - a soberania; II - a cidadania; III - a dignidade da pessoa humana; IV - os valores sociais do trabalho e da livre iniciativa; V - o pluralismo político” e através da Consolidação das Leis do Trabalho, que em seu art. 483, que trata sobre as circunstâncias em que o empregado pode considerar rescindido o contrato de trabalho assim como pleitear as devidas indenizações:

a) forem exigidos serviços superiores às suas forças, defesos por lei, contrários aos bons costumes, ou alheios ao contrato; b) for tratado pelo empregador ou por seus superiores hierárquicos com rigor excessivo; c) correr perigo manifesto de mal considerável; d) não cumprir o empregador às obrigações do contrato; e) praticar o empregador ou seus prepostos, contra ele ou pessoas de sua família, ato lesivo da honra e boa fama; f) o empregador ou seus prepostos ofenderem-no fisicamente, salvo em caso de legítima defesa, própria ou de outrem; g) o empregador reduzir o seu trabalho, sendo este por peça ou tarefa, de forma a afetar sensivelmente a importância dos salários. § 1º - O empregado poderá suspender a prestação dos serviços ou rescindir o contrato, quando tiver de desempenhar obrigações legais, incompatíveis com a continuação do serviço. § 2º - No caso de morte do empregador constituído em empresa individual, é facultado ao empregado rescindir o contrato de trabalho. § 3º - Nas hipóteses das letras "d" e "g", poderá o empregado pleitear a rescisão de seu contrato de trabalho e o pagamento das respectivas indenizações, permanecendo ou não no serviço até final decisão do processo. (Incluído pela Lei nº 4.825, de 5.11.1965) (CONSOLIDAÇÃO DAS LEIS DO TRABALHO, Art. 483º).

A bibliografia disponível sobre o tema esclarece que a humilhação, a qual essas pessoas são submetidas compõe um risco “invisível”, contudo concreto, nas relações de trabalho e que acima de tudo, compromete a saúde dos trabalhadores. Como na maioria das situações que envolvem atos repetitivos e destinados a um determinado público ou pessoa,

para que seja possível combater o assédio moral, precisamos analisar o assediador e compreender suas atitudes, entender o contexto é essencial para entendermos os motivos de cada envolvido.

Na visão de Hirigoyen (2008), os alvos mais comuns do assédio frequentemente são pessoas que vão contra o autoritarismo de seu superior, reagindo às suas atitudes e recusando deixar-se dominar. Sua resistência é que se torna um alvo. Em geral, o assédio acaba sendo aceito, pois é antecedido de uma desvalorização da vítima, praticada pelo perverso, desvalorização essa que é aceita pelo grupo. Uma vez aceita, torna-se um motivo para que tal terror psicológico seja cometido contra a vítima, como se a mesma merecesse o que está lhe acontecendo. Para Guedes (2003), as vítimas, geralmente são pessoas que dispõem de um senso de responsabilidade quase patológico, são pessoas inocentes, à medida que acreditam nas outras pessoas, assim como naquilo que praticam. Essas pessoas, na sua maioria, são educadas e possuem grandes qualidades, tanto morais quanto profissionais. A autora traz ainda que de um modo geral, a vítima é escolhida justamente por destacar-se.

De acordo com estudiosos do assunto, vítimas do assédio moral em geral, padecem do acúmulo de sentimentos e de fatores, que fazem com que percam parte de sua identidade, que voltem para suas casas cada vez mais exaustas e deprimidas. É possível considerar também que para as pessoas que ficam ao entorno de situações de assédio moral, a denúncia ou pronunciamento a respeito do que se passa na organização pode se tornar difícil. O trabalhador tende a se colocar em um lugar de inferioridade devido à sua condição na organização e por medo ou egoísmo, acaba mantendo sigilo e permitindo que a prática do assédio moral continue.

Quando o assédio se estabelece, a vítima passa a ser condenada. É atribuído à sua personalidade algo que é decorrente do conflito em que se encontra, cai em esquecimento o que essa pessoa era antes, ou até mesmo o que ela é em outro contexto. É comum que devido à tamanha pressão, a vítima se transforme naquilo que querem fazer dela. Acuada de tal forma, torna-se praticamente impossível manter os mesmos padrões de rendimento, atenção e capacidade de receber e interpretar críticas, viabilizando então a sua demissão por incompetência profissional (HIRIGOYEN, 2008).

Como já mencionado nesse trabalho, a instauração do assédio moral nas organizações geralmente dá-se pela cobrança que é aplicada sobre chefes e subordinados, pela necessidade de resultados e representações em números que quantifiquem e dignifiquem o esforço que ali é dispensado, que justifiquem salários e benefícios organizacionais. De acordo com os estudos

que se apresentam sobre esse tema, a prática mais comum do assédio moral é aquela que ocorre do superior para o subordinado, sem deixar de existir outras formas, onde o assédio também é identificado. Nota-se, então, que ao dispor de poder, o indivíduo que tem a propensão de praticar o assédio moral, utiliza-se do mesmo para obter os resultados que necessita, sente-se valorizado pela posição que ocupa e, portanto, capaz e digno de humilhar os outros, procura demarcar o espaço desse poder que possui, mostrando aos demais até onde é capaz de ir. No próximo capítulo, serão abordadas questões relativas a esse ponto bastante relativo ao assédio moral, o poder.

## **2.2 Relações de trabalho e poder**

Quando a questão é obter resultados, dificilmente as pessoas se detêm em como farão para chegar onde almejam ou onde a organização diz ser necessário chegar. São traçadas metas, instituídos responsáveis para fornecer o devido retorno sobre o andamento dos trabalhos, designada uma equipe a qual será responsável por tornar reais os objetivos que até então estão no papel. Esses responsáveis que são instituídos para dar retorno às grandes gerências, mencionados aqui, vão desde coordenadores até funcionários que mesmo não tendo um cargo de liderança em específico, detêm um vasto conhecimento dos processos da organização. Essas pessoas, devido a competências pessoais, qualificação técnica e imagem que têm perante os demais, utilizam-se na maioria das vezes, do poder para atingir suas metas, sem levar em consideração, qual o custo ou o dano que podem estar causando aos colegas.

Weber (1997) esclarece que o poder significa a probabilidade do indivíduo impor a própria vontade, dentro de uma determinada relação social, ainda contra toda a resistência e qualquer que seja o fundamento dessa probabilidade. Pensando na definição de poder elucidada por Weber, temos a impressão de que nos dias atuais, as empresas não se dão conta de determinados modos de gerir e de comportamentos e atitudes apresentados por seus funcionários, mas será isso mesmo? A resposta poderia ser “sim”, porque concordam com tal prática e pensam que essa é a maneira mais rápida de conseguir o que desejam ou também porque o que importa são os resultados em curto prazo, não como você fez para chegar até lá.

Hirigoyen (2008) classifica o assédio moral em três diferentes formas, onde também podemos observar as questões de poder. A primeira delas acontece de maneira horizontal, quando um colega agride outro colega. Essa forma de assédio geralmente se inicia devido à inveja (relacionada à beleza, juventude, riqueza,...), questões de racismo, sexo, diferenças

religiosas, no que diz respeito à qualificação de um subordinado com relação ao seu superior imediato, podendo o primeiro ter mais diplomas que o segundo, por inimizades pessoais entre tantos outros. Geralmente, os conflitos que têm origem entre colegas são difíceis de serem resolvidos pelas empresas, que se mostram sem a habilidade necessária para tal.

A autora segue exemplificando um segundo modelo de assédio moral, aquele em que um superior é agredido por seus subordinados. Nesse formato, cuja própria autora menciona ser mais raro, uma pessoa que vem de fora da organização para atuar em cargo de chefia pode possuir métodos e estilos de liderar que não vão ao encontro do que o grupo como um todo estava acostumado ou esperava ter. Em casos assim, a liderança não se adapta ao modelo proposto pelo grupo e também não se impõe contra ele.

Por último, Hirigoyen (2008) afirma que o formato mais frequente é aquele em que um subordinado é agredido por um superior, tendo em vista que cada vez mais, as organizações querem passar a imagem de que os assalariados devem estar dispostos a tudo caso queiram manter seus empregos. Nesses casos, temos duas possíveis explicações; ou o chefe por medo de perder o controle persegue seus subordinados, prevalecendo-se da sua posição hierárquica, ou para engrandecer-se, o indivíduo, no caso chefe, tem essa necessidade de diminuir os demais.

O cenário, em termos de mercado, muda a todo o momento e as organizações também precisam encontrar novas formas de se organizar dentro dessas mudanças, novas formas de gerir. As maneiras de administrar transformam-se e desse modo, adotam-se posturas na maioria das vezes, mais exigentes, que buscam resultados imediatos e visíveis. Essa reestruturação produtiva da qual tratamos aqui, acaba incorporando novas tecnologias, intensificando o ritmo de produção e diminuindo postos de trabalho, o que pode ampliar e agravar o quadro de doenças (físicas e psíquicas) e de riscos de acidente entre os funcionários, assim como as incidências do assédio moral. No capítulo seguinte, serão abordadas então, questões que dizem respeito à saúde no trabalho.

### **2.3 Saúde no trabalho**

Um ambiente de trabalho saudável é um ambiente pautado pela ética, pelos direitos do cidadão e pelo prazer em desempenhar-se determinada atividade, entregando sempre um pouco de si no que se faz. Conforme já exposto no referido trabalho, o assédio moral tem um início silencioso e muitas vezes despercebido tanto pela vítima, quanto pelo agressor. A

humilhação repetida e prolongada é característica do assédio moral e constitui um risco à saúde dos trabalhadores. A exposição à humilhação, na maioria das vezes, só é permitida pela vítima, pois a mesma se vê como dependente daquele emprego, assim sendo, mesmo adoecida segue trabalhando, o que revela também um descaso da maioria das organizações que hoje se mostram indiferentes ao sofrimento de seus trabalhadores.

Guedes (2003, p. 46) alega que:

O terror psicológico reúne em si mesmo uma série de prejuízos na esfera existencial da pessoa que trabalha, tanto podendo ser a causa direta ou a concausa de graves lesões à saúde da vítima. O rebaixamento de função ou a mortificante inatividade, a derrisão, o assédio sexual, as sanções disciplinares injustas, as visitas fiscais reiteradas, a vigilância abusiva, a sujeição humilhante e discriminatória, a solidão proveniente da segregação e do isolamento físico ou decorrente do comportamento indiferente ou de franca rejeição dos colegas, atingem em cheio, a espontaneidade – a mais elementar expressão da liberdade humana – e com isso, a pluralidade, a diversidade, a esperança e a alegria de viver, provocando a depressão e o desgaste psicofísico.

Os reflexos da humilhação sofrida no trabalho vão aparecer na vida em família e na vida em sociedade daquele sujeito, uma vez que o ser humano é único e não consegue esquecer do trabalho ao chegar a casa e vice-versa.

Alkimin (2006) traz, ainda, que dentro da organização, a produtividade daquele colaborador tende a ser afetada, seja pela queda na quantidade ou qualidade, ou ainda por temer o desemprego. O empregado, vítima do assédio moral, suporta a dor em silêncio e dedica-se intensamente às atividades laborais, o que pode deixá-lo vulnerável a adquirir o estresse devido à sobrecarga de trabalho. As empresas, por sua vez, não se dão conta de que o assédio moral, quando detectado, causa prejuízos econômicos para a organização. Afinal, acaba afetando a produtividade e tão logo, a lucratividade pelo absenteísmo que se inicia. A rotatividade da mão-de-obra e os custos com pagamentos de direitos rescisórios e indenizações refletem valores expressivos para a empresa.

Quanto aos danos físicos causados pelo assédio, Barbosa (2008) explica a questão da síndrome de *burnout* que se instala após um estado prolongado de estresse sofrido pela pessoa vítima do assédio moral, pode inclusive levá-la ao suicídio. A autora traz que essa síndrome é um diagnóstico comum encontrado nas pessoas que foram assediadas e que acabam por desestabilizar-se como ser humano, sendo levadas a um sentimento de ruína emocional, isolamento e dificuldades no convívio social, isso devido a um ambiente de trabalho doentio. Traz ainda que a síndrome de *burnout* é uma doença ocupacional que se desenvolve dia após dia, causada pelo esgotamento físico, psíquico e emocional. Além de causar distúrbios



mentais e psíquicos, é seguida de sintomas como: estresse, hipertensão arterial, perda de memória, ganho de peso, depressão, ansiedade, absenteísmo, cansaço constante, apatia, irritabilidade, sono excessivo, despersonalização entre outros.

Pereira (2004) expõe o resumo esquemático da sintomatologia da *burnout*, evidenciando o comprometimento nos aspectos físico, comportamental, psíquico e defensivo. Vamos nos deter aqui aos aspectos físicos e psíquicos apresentados por ela.

<b>Físicos</b>	<b>Psíquicos</b>
Fadiga constante e progressiva	Falta de atenção, de concentração
Distúrbios do sono	Alterações de memória
Dores musculares ou osteomusculares	Lentificação do pensamento
Cefaleias, enxaquecas	Sentimento de alienação
Perturbações gastrointestinais	Sentimento de solidão
Imunodeficiência	Impaciência
Transtornos cardiovasculares	Sentimento de insuficiência
Distúrbios do sistema respiratório	Baixa autoestima
Disfunções sexuais	Labilidade emocional
Alterações menstruais nas mulheres	Dificuldade de autoaceitação, baixa autoestima
	Astenia, desânimo, disforia, depressão
	Desconfiança, paranoia

Quadro 1:

Fonte: Pereira (2004), adaptado pela autora

Como cada ser humano é único, as causas e sintomas do *burnout* dependem das circunstâncias de cada pessoa, o grau de manifestação será diferente de um indivíduo para outro e nem todos que padecem da síndrome apresentarão todos estes sintomas.

“O trabalho dignifica o homem”; escutamos essa frase com frequência no meio organizacional; ele é fonte de reconhecimento e realização pessoal. Guedes (2003) lembra que na medida em que o ser humano percebe que está perdendo a sua capacidade de projetar-se no futuro, sua autoestima cai e aparece então o sentimento de culpa. Além do mais, a segurança econômica e a possibilidade de melhorar a sua renda são fatores muito impactantes na estabilidade emocional e na saúde do ser-humano, quando essa segurança não for mais vista, o sujeito se desespera, seus vínculos familiares são abalados e a vítima passa a descarregar sua frustração nos membros da família.

O mundo do trabalho contemporâneo apresenta constantes mudanças na tecnologia, demandas dos clientes e remodelagem das relações de trabalho, tendo imposto novos direcionamentos para a gestão das organizações. Algumas concepções tradicionais como estilos de liderança, hierarquização organizacional, racionalização de processos estão dando

lugar à gestão do conhecimento, ética empresarial, alianças estratégicas, entre outros (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2004). Assim como as organizações vem se transformando, a psicologia também precisa estar em constante adaptação e conectada a essas novas formas de gerir e produzir, novas formas de conduzir pessoas e organizações, atentando sempre para situações que possam colocar o colaborador em risco, como é o caso do assédio moral.

### **3 METODOLOGIA**

Frente aos objetivos expostos nos tópicos anteriores, o presente estudo caracterizou-se como de natureza exploratória, visto que nesse método tornou-se possível conceituar as inter-relações do fenômeno observado.

A pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Na maioria dos casos, envolve o levantamento bibliográfico, a realização de entrevistas com pessoas que possuem experiência prática com o problema pesquisado e a análise de exemplos que estimulem a compreensão (DIEHL; TATIM, 2004, p. 53).

Em relação à abordagem da pesquisa, a mesma foi qualitativa. Na visão de Diehl e Tatim (2004) os estudos qualitativos têm a capacidade de descrever a complexidade de determinado problema e a interação de certas variáveis, compreender e classificar os processos dinâmicos que são vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitam em maior nível de profundidade, o entendimento de particularidades a cerca do comportamento dos indivíduos.

Este estudo foi desenvolvido com uma pequena amostra de cinco trabalhadores do setor metalúrgico da cidade de Caxias do Sul, cujos nomes foram sugeridos pelo Sindicato dos Metalúrgicos, por serem sujeitos vítimas de assédio moral e por terem recorrido ao sindicato em busca de auxílio. A autorização para realização da pesquisa nessa entidade foi apresentada através da carta de conhecimento do conteúdo do projeto e autorização do representante da instituição.

A técnica utilizada para a coleta de dados foi a entrevista, a qual é definida geralmente como uma modalidade em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula algumas perguntas, onde seu principal objetivo é o de conseguir dados que venham a interessar para a investigação. A entrevista não deixa de ser uma forma de interação social,

uma forma de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca a coleta de dados e a outra se mostra como uma fonte de informação (GIL, 2012).

O método utilizado nesse estudo foi o da entrevista estruturada, onde o entrevistador baseia-se por um roteiro de perguntas pré-estabelecido. A entrevista preferencialmente é realizada com pessoas selecionadas de acordo com um plano. O objetivo da estruturação é obter, dos entrevistados, respostas para as mesmas perguntas, a fim de que seja possível uma comparação entre todos os respondentes, com diferenças de conteúdo e não diferenças entre as perguntas (LAKATOS; MARCONI, 2008). As entrevistas foram gravadas e transcritas na íntegra, com a autorização dos participantes através do termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE).

Os dados coletados foram analisados por meio da análise de conteúdo, que tem como objetivo enriquecer a interpretação dos dados que foram coletados, compreender o sentido das comunicações, seu conteúdo e seus significados, estejam eles implícitos ou explícitos. Em outras palavras, Bardin (1979, p. 42) afirma que a análise de conteúdo pode ser definida como:

Um conjunto de técnicas de análise de comunicação visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção dessas mensagens.

A análise de conteúdo se apresenta como uma forma de estudarmos as comunicações entre os homens, com ênfase no conteúdo das mensagens, não excluindo outros meios de comunicação e formas de linguagem.

#### **4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS**

O tratamento dos dados coletados através das entrevistas será apresentado em cinco categorias, tendo como intuito trazer as devidas respostas para os objetivos iniciais propostos neste trabalho. As categorias foram divididas de modo que permitissem a mais completa explanação dos dados obtidos, assim como um alinhamento claro e sistematizado entre as questões para as quais buscamos uma resposta e a ordem em que se apresentam as fases mais comuns evidenciadas nos casos de assédio moral no trabalho.

Com o intuito de assegurar o sigilo sobre a identidade dos envolvidos nessa pesquisa, os mesmos serão tratados aqui com nomes fictícios, para simples entendimento dos

depoimentos e situações vivenciadas. Serão trazidos dados dos seguintes indivíduos, conforme nomes e idades descritos a seguir: Daniel (31), Antônio (53), Carlos (22), Ana (24) e Carla (32).

#### **4.1 O “benefício do poder” nas organizações**

Dentre as entrevistas realizadas com vítimas de assédio moral, tornou-se possível identificar os mais diversos cargos presentes em uma organização, desde pessoas que exerciam atividades de liderança e coordenação, até pessoas que detinham funções mais operacionais ou administrativas. Conforme exposto no texto acima, foram entrevistadas duas pessoas do sexo feminino e três pessoas do sexo masculino, com idades que variam dos 22 aos 53 anos. Em todas as entrevistas, sem exceção, o principal assediador era o superior imediato da vítima, sendo esse um também funcionário da organização ou até o próprio diretor da mesma. Esses dados nos permitem, então, confirmar o que a literatura já sinalizava como algo comum nos casos de assédio moral no ambiente de trabalho: a presença do fator “poder” nas relações que envolvem assédio moral. Em um primeiro momento, nos leva a pensar que existe um prazer neste “poder”, um prazer que vai além do que seria um simples mecanismo de regulamentação interna da organização, que inicialmente possuía o intuito de estabelecer deveres para os membros de determinado grupo.

Mas o que fazer quando esse “poder” está nas mãos do próprio diretor da empresa? Eis aí uma tarefa um pouco mais complicada e por que não dizer, delicada. Sabemos que coordenar uma organização não é uma tarefa fácil, além de lidar com pessoas que possuem diferentes modos de ser e agir, uma série de responsabilidades está por trás do que aos leigos parece ser uma “máquina de fazer dinheiro”. Essas responsabilidades, aliadas à sede de crescer, de produzir mais, à necessidade de adaptar-se para que seja possível acompanhar o mercado em geral, caso não administradas de maneira saudável, podem levar a uma espécie de adoecimento daquele líder, daquele diretor da organização. Essa seria uma realidade para as pessoas que trabalham pressionadas, com metas a cumprir e uma diversidade de resultados que precisam ser demonstrados para a alta gestão através de muito esforço. Quando o assédio é praticado pelo superior, a vítima sente-se mais vulnerável, fica amedrontada e se sujeita, na maioria das vezes, às situações vexatórias que é exposta. Sem saber como reagir, vai deixando dominar-se pela situação até começar a apresentar reações por conta de tal humilhação. Na

entrevista de Carla, é possível notar os sentimentos e reações causados diante das situações de assédio moral:

Na verdade, o assédio, ele te gera vários sentimentos. Eu acredito que o principal deles é a humilhação e a incompetência. Tu se sente impotente diante daquela situação, porque o teu emprego depende de tu engolir, e a tua vida depende do teu emprego, a tua família depende do teu emprego; então tu se sente impotente, tu te sente humilhado, no meu caso eu me senti com raiva, eu me senti completamente incompetente diante daquela situação toda, incompetente e impotente. Eu acho que esses são os sentimentos que mais são gerados dentro do trabalhador e que acaba indo pra dentro da casa e de casa vai pra sociedade.

Outro ponto também mencionado nas entrevistas é o fato de que os colegas de trabalho, ao presenciarem cenas de assédio moral praticadas por uma pessoa que esteja em um nível superior ao seu na instituição, sentem-se coagidas e não são, portanto, capazes de tomar alguma atitude em prol do seu colega ou mesmo, perante outros órgãos, com o receio de ao denunciarem, fiquem expostas e sujeitas à demissão.

No que tange às formas de assédio mais comuns praticadas pelas lideranças, retomamos o que diz Hirigoyen (2008), ao expor o formato mais frequente, àquele em que um subordinado é agredido por seu superior. Através disso, é possível compreendermos o que foi exposto por todos os entrevistados, conforme traz o relato abaixo:

[...]é eu fui promovido de técnico de manutenção pra ajustador, então o meu salário aumentou muito e muita gente ficou contra, ali dentro da empresa, por conta disso. Eu fui promovido porque eu era o único que cursava um curso superior na empresa [...] pessoal começou a pegar bastante no meu pé, principalmente os supervisores. Porque os supervisores da empresa que eu trabalhava, eles não tinham estudo nenhum e acredito eu, que eles estavam com muito medo de perder o seu lugar e pegaram bastante no meu pé (CARLOS).

Além da questão da cobrança, outras situações que levam os líderes ou diretores em geral a praticar o assédio moral, são aquelas em que os mesmos se sentem ameaçados por algum funcionário que seja mais novo na organização e que esteja mostrando um rápido resultado, ou que esteja buscando constante adaptação e assim, ultrapassando as habilidades técnicas que o líder possui. Na entrevista de Carlos, é possível evidenciar a questão do medo das lideranças em perder seu poder e sua representatividade na organização, pois mostra como os mesmos se sentiram ameaçados perante a promoção de Carlos. Nesses casos, nota-se uma necessidade de deixar claro quem está com o poder naquele ambiente e isso se dá através das cobranças e comportamentos indevidos. Outra resposta comum é a simples necessidade que o superior tem de humilhar seu subordinado, como forma de enaltecer a sua posição na

instituição e impor respeito aos que presenciam essas situações. Acaba funcionando como uma espécie de alerta, de aviso.

Quando observamos a entrevista de Antônio, notamos que outra forma de opressão é aplicada, aquela em que o superior agride pelo prazer de demonstrar sua relevância e imponência na empresa. Vejamos o trecho a seguir extraído da entrevista:

[...]O assédio foi pela diretora; eu estava no setor trabalhando aí coloquei as peças numa caixa, que a gente faz peça pra ônibus e furgão; estava botando nas caixas, ela veio e me chamou a atenção; disse que ela que mandava em mim que tinha que fazer como ela queria porque não era pra eu bater as caixas e tal, assim bem ignorante, bem estúpida.

Constatamos, então, através das entrevistas, a falta de maturidade da gestão em coordenar a sua equipe e promover um ambiente saudável para ambas as partes. Nota-se que muito do que a teoria traz, infelizmente ultrapassa a barreira dos livros e é evidenciada no dia-a-dia das indústrias. O assédio tem, portanto, como principal característica o superior como abusador, sendo que além da vítima escolhida, acaba por prejudicar a saúde e o desempenho dos que presenciam tais cenas. No próximo capítulo, entenderemos quais os principais comportamentos evidenciados e as principais situações a que são expostas as vítimas do assédio moral.

#### **4.2 Assédio moral nas organizações: práticas (in)visíveis**

Retomando o que traz Guedes (2003), o que caracteriza o assédio moral é a repetição de atos que desvalorizam e prejudicam a saúde do trabalhador. Por iniciar de forma branda e pensando em uma organização, podendo até ser confundido com a cobrança padrão do dia-a-dia daquela instituição, inicialmente acaba passando despercebido, até que cansado das humilhações e exposições a que é submetido, o trabalhador externaliza seus sentimentos e busca o devido auxílio para enfrentar tal situação.

Sustentando o que foi abordado até agora sobre lideranças assediadoras e indústrias nitidamente voltadas para o lucro e aumento da produtividade, nesse capítulo será exemplificado um pouco do que acontece nas relações de trabalho entre assediador e assediado, onde ambos devem primeiramente atender às exigências da instituição e o segundo fica submetido aos altos e baixos de uma liderança por vezes despreparada, desumana.

Nas entrevistas realizadas, diversas foram as práticas utilizadas pelos superiores para assediar seus colaboradores até levá-los ao limite da relação. Quando a produção é medida em

números, em horas, é inevitável a instalação de uma espécie de rivalidade no setor, aquele que produziu mais receberá elogios e aquele que produziu menos será vítima de piadas internas e até de uma cobrança maior. Nas entrevistas realizadas, encontramos as mais diversas formas de assédio e três casos serão abordados aqui.

[...] eu estava trabalhando de soldador TIG e trocaram minha função que não era minha e daí veio um acidente de trabalho. [...] fiquei três meses fora, também né, devido ao acidente do trabalho e voltei e eles começaram a me castigar. Me mandavam limpar a firma, limpar lá fora, juntar fezes de cachorro; isso e algo mais. [...] Eles estavam me tirando a minha função, eu não estava gostando (DANIEL).

Com Daniel, ocorre inicialmente uma troca de função, o que gera um acidente de trabalho com afastamento e ao seu retorno, o funcionário é obrigado a realizar tarefas que não correspondem às suas atividades, aquelas para as quais era remunerado, havia sido contratado e havia estudado. Entre as formas de assédio mais aplicadas, estão: a exposição do funcionário frente aos colegas de setor, a troca de função sem um devido treinamento do funcionário, a cobrança para que realize além da sua tarefa, atividades que não lhe dizem respeito e acabam sendo humilhantes quando se tinha uma certa imagem perante aos seus colegas.

[...] me desentendi com a amiga da minha chefe, que era minha supervisora digamos [...] Era a minha supervisora e a dona da empresa, que ela trabalhava diretamente com os funcionários, daí quando ela via que o erro era meu por exemplo, ela gritava, ela batia porta, ela fazia um escândalo e quando era a minha supervisora que errava ou outra pessoa, ela só consertava o erro e não acontecia nada sabe. O meu ela fazia questão de espalhar pra todo mundo que eu que tinha errado, esse tipo de coisa assim. Depois que eu engravidei ficou pior né, que daí ela queria me demitir, mas não podia pelo fato de eu ser gestante e daí ela me ofendia constantemente e isso que me incomodou mais. Quando ela me transferiu pra auxiliar administrativo, ela sabia que eu não tinha conhecimento nenhum naquela função, que tudo ela teria que me ensinar. Só que daí ela se irritava pelo fato de eu demorar um pouco mais pra aprender, ela se irritava, daí ela me xingava, dizia que eu estava lá não porque eu merecia, só porque eu tinha engravidado, que se não fosse por isso, ela já tinha me mandado embora, esse tipo de coisa (ANA).

No caso de Ana, as situações não mudam muito, o que piora é o fato da funcionária ser gestante e possivelmente por isso, exposta a comportamentos inadequados da sua liderança, como se a gestação de Ana fosse um problema para aquela empresa e que a mesma não merecesse ocupar o cargo que possuía. O assediador nem sempre escolhe como vítima pessoas vulneráveis ou que apresentam algum tipo de fragilidade aparente, como no caso de Ana que se encontrava grávida. Na maioria dos casos, de acordo com a literatura, pessoas que vão contra ideias e solicitações dos seus superiores, que costumam enfrentar e brigar por aquilo que consideram correto são, na maioria, as principais vítimas de assédio moral. No

caso de Carla, podemos notar um pouco dessa questão do “desencontro de ideias”, do desconforto que é gerado no assediador quando seu subordinado passa a fazer-lhe determinadas cobranças, e a partir daí surge então o assédio moral.

Na verdade assim, o assédio acontece por vários motivos: é aquela competitividade, é a tal da meta hora que é estipulada, aí um consegue um pouco mais, outro consegue um pouco menos, então ele vem através de palavras, ele vem através das metas-horas, no meu caso aconteceu por eu ser diretora sindical, por eu ser cipeira, então a gente busca essas melhorias dentro da empresa e isso gera o conflito que leva ao assédio moral constante. Verbal, físico no caso [...]. No meu caso acontece de todas as formas, é fisicamente é verbalmente [...].

Nota-se que o assédio moral, se não denunciado pelo assediado e não observado por alguém da instituição, pode passar despercebido, essa prática acaba ficando muito camuflada com as rotinas, cobranças e divergências comuns do dia-a-dia das empresas. É importante ressaltar aqui que em situações como essas que foram retratadas através de trechos das entrevistas realizadas, não há nada comum, nada que possa ser admissível e passível de compreensão. O que permite que essas exposições aconteçam, além do silêncio dos principais envolvidos, assediador e assediado, é o silêncio dos colegas de trabalho, que com medo das retaliações que possam sofrer, preferem manter-se em silêncio e garantir o seu sustento através do emprego que possuem. Desse modo, a roda do assédio moral não para de girar e segue deixando marcas em muitos trabalhadores.

### **4.3 Marcas que ferem corpo e alma**

É complexo mensurar aqui até aonde vão as marcas que o assédio moral pode deixar nas suas vítimas. Como é praticado das mais variadas formas, pode gerar sintomas que se misturam a distúrbios comuns, que acometem um ser humano livre das exposições que o assédio submete as suas vítimas. De um modo geral, todos os entrevistados alegaram ter sofrido física e psicologicamente devido ao assédio que sofreram. Envolvido cada vez mais com tamanha complexidade existente nesta prática, o funcionário acaba sentindo-se acuado e desnorteado, o que de uma forma velada, faz com que vá se enredando cada vez mais naquela situação, mesmo estando contra aquilo que lhe causa tamanho mal-estar.

Quando a estrutura do funcionário é prejudicada, todo ambiente ao seu redor tende a ser prejudicado também, como colegas de empresa, família, amigos. Sua qualidade de vida é prejudicada, afetando sua autoestima e conseqüentemente, agravando a sua saúde psíquica. Todos esses fatores somados, tendem a baixar seu rendimento na organização, caso



permaneça empregado, pois pode pecar pelo excesso ou pela falta de produtividade, o que vai implicar diretamente na qualidade das atividades que desempenha. Quando se afasta da empresa, se não buscar ajuda ou encontrá-la no apoio dos familiares, pode acumular doenças profundas como a depressão, por exemplo.

Nas entrevistas realizadas, foram diversas as marcas mencionadas pelos participantes. Marcas físicas e psíquicas, que apesar da passagem do tempo, jamais serão apagadas das suas memórias, como eles mesmos falam. Antônio deixa claro quais são os efeitos devastadores que o assédio provoca nas suas vítimas, quando foi perguntado a ele quais os danos físicos e psíquicos que resultaram do assédio moral sofrido:

Não, psíquico foi grande porque eu fiquei uns quatro meses, eu acho, me tratando com uma psicóloga e agora ela me mandou com um psiquiatra já faz três meses que eu tô me tratando com um psiquiatra. Aí comecei a perder sono, essa bagunça toda, chegava de dia já cansado, amuado, pra chegar na firma, no pátio da firma, chegava a dar arrepio na gente sabe, chega dar ânsia de vômito guria, é coisa muito chata. Que ali pra mim eu tinha uma vida lá dentro né, não foi, e agora não, tô fazendo tratamento psiquiátrico com o doutor M. C., então tomo um remédio durante o dia pra me acalmar e pra dormir tem que tomar outro tipo de remédio também. Então os danos na minha saúde já tá dando um resultado grande, remédio não adianta, amanhã depois vai me estourar a úlcera.

Com o depoimento acima, entendemos quais os reflexos do assédio moral na saúde dos indivíduos, o quanto o assédio ultrapassa as barreiras da organização e invade toda a estrutura do profissional. No caso de Antônio, sérios danos à sua saúde física também foram gerados, afinal o mesmo passa a necessitar do uso de medicamentos para manter-se ativo e também para poder relaxar, devido ao estresse que a exposição no trabalho causou na sua vida. Um risco possível no uso de medicamentos, em casos como esses, tende a ser a dependência que o paciente adquire, como se não conseguisse mais passar por determinada situação sem o uso de tal medicamento, um círculo vicioso onde dificilmente o paciente encontrará maneiras de abandonar o seu uso. Os danos à saúde são ainda mais sentidos quando a pessoa, como no caso de Antônio, possuía grande apreço pela organização, vendo nela todo seu passado, presente e futuro. É como se a vítima fosse apunhalada justamente no lugar onde mais dispensou seu esforço e dedicação, o lugar onde passou a maior parte da sua vida.

Bah eu vô te dizer assim que eu fiquei um bom tempo abatidão eu fui atrás de um médico tá, eu estava tomando até um remédio que agora eu não consigo te citar o nome dele, pra ficar mais calmo sabe, porque eu estava muito, muito, como eu vou te dizer, muito assim até com vontade de me matar sabe; vou te dizer que entrei numa dessa sabe, e no fim eu consegui vencer sabe, fui dando a volta, fui tomando remédio, fiquei mais calmo e tal, demorou um pouquinho a reação né, mas estava

legal, o médico me ajudou também, não só o médico, como também uma outra, uma psicóloga aqui no Sagrada Família, muito boa. Me ajudou, me tratou, fez tudo certinho o que ela podia fazer; foi tubo bem (DANIEL).

Mais uma vez podemos notar a presença de medicamentos no auxílio à superação do trauma gerado pelo assédio moral. O que chama muito a atenção na fala de Daniel é a presença da pulsão de morte, quando o mesmo comenta que chegou a pensar em se matar. O assédio moral é, portanto, um grande agente perturbador, onde a vítima que não é acompanhada por seus familiares, amigos ou até profissionais da saúde, pode cometer atos violentos contra si mesmo.

Na entrevista de Carla, notamos como as marcas do assédio moral são profundas e vão muito além dos danos físicos ou da medicação que alivia o caos:

É no meu caso teve o dano físico né, que eu fui agredida fisicamente dentro da empresa por um coordenador, e o dano psicológico vamos dizer assim é justamente esse, de tu nunca mais esquecer, tu não vai esquecer nunca mais o que aconteceu, tu sempre, alguma coisa vai te fazer lembrar, sempre tem alguém que te faz lembrar. Uns de uma forma, vamos dizer assim, heroica “nossa tu foi uma heroína”, outros de uma forma mais pejorativa “bah, fulano te puxou o cabelo, te chamou de burro”, então assim, em mim gerou mais o dano físico e o psicológico é que às vezes da aquela raiva de quando alguém lembra de alguma forma pejorativa ou quando tu vê alguém passar por aquilo, tu volta àquela cena que tu viveu.

É evidente, portanto que as situações vexatórias e humilhantes pelas quais as vítimas passam quando assediadas, ficam gravadas na memória e que ao menor detalhe passam a remoer tudo aquilo que vivenciaram no passado. Além desses prejuízos causados pelas doenças psíquicas e marcas físicas, o assédio gera diversos danos às organizações, já que um funcionário doente não tem a mesma produtividade, aumenta seu índice de absenteísmo, além do pagamento de indenizações entre outros.

#### **4.4 Formalizando a denúncia de assédio moral**

A melhor maneira de eliminarmos o assédio moral das relações de trabalho é tornar pública essa prática tão desumana. Sofrer calado certamente não será a melhor solução, pois diversas áreas podem auxiliar na defesa e na recuperação do trauma da vítima. Entre os entrevistados, a grande maioria buscou auxílio médico e psicológico, sendo que todos os envolvidos na pesquisa iniciaram sua defesa buscando auxílio jurídico junto ao sindicato da categoria. Na entrevista que segue, Carlos discorre sobre o seu receio em buscar ajuda judicial:

Bom, eu fui bem cauteloso quanto a isso tá, eu pensei bem antes de colocar a empresa na justiça, até porque a empresa era muito forte, ela não era uma empresa fraca, fiquei com medo porque eu tinha, tinha umas pessoas lá dentro bem mais velhas que eu, bem mais experientes, que falavam “não cara, não faz isso, talvez um dia tu precise de volta” só que eu pensei, o mercado hoje ele é muito grande e tu tendo uma profissão boa, tu não precisa se expor a tudo isso. Então eu fui bem cauteloso quanto a isso, eu tomei uma decisão e confesso que fiquei com medo, fiquei com muito medo, porque queira ou não foram as pessoas que me ensinaram a trabalhar, foram as pessoas que me colocaram no mercado. Fiquei com muito medo disso, mas muito pelo contrário, não aconteceu nada depois, eu só acabei vendo o quanto eles eram diferentes da imagem que eu criei deles, o sentimento que fica é, bah, tu fica totalmente sem chão né, imagina, tu passar por umas situações assim é difícil, bem difícil mesmo. Ainda mais uma pessoa assim que é nova como eu, imagina, eu sou bem novo, então é bem complicado.

Através do depoimento de Carlos, notamos como as vítimas tem medo de ao denunciarem as empresas, serem mais expostas ainda ou perderem algum direito. Esse medo pode, em alguns casos, fazer com que a vítima tarde a buscar auxílio, o que agrava ainda mais o dano. Também é possível observarmos a construção que as pessoas fazem da empresa em que trabalham, o quanto depositavam ou depositam ali uma esperança de futuro sólido, de carreira, a intenção de retribuir com seu esforço a oportunidade que aquela organização lhes forneceu. Infelizmente, as empresas que praticam o assédio moral nem sempre são o que desejam demonstrar para a sociedade ou para os funcionários que não são oprimidos, o que faz com que as vítimas de assédio reconstruam aquela imagem inicial que possuíam.

O auxílio jurídico é, sim, fundamental para que as empresas sejam penalizadas e o colaborador ressarcido, porém o que se pode observar é que na maioria dos casos, as empresas tratam o assédio moral como uma multa por excesso de velocidade, onde depois de paga é esquecida e o indivíduo não fica impedido de cometê-la outra vez. O que se tem notado é que a vítima do assédio moral jamais esquece as situações pelas quais passou e por mais que receba uma quantia em dinheiro, nada paga o trauma e a exposição a que foi submetida. Na entrevista de Carla, podemos observar o sofrimento que o assédio causava e os auxílios buscados para tentar superar o trauma:

Eu procurei ajuda judicial, através do sindicato, do departamento jurídico do sindicato dos metalúrgicos, procurei também ajuda profissional na área da Psicologia, eu fiz algumas sessões pra conseguir digerir aquilo de fato né, pra conseguir não ver mais como uma humilhação e conseguir retornar ao local de trabalho; então eu procurei esses dois tipos de ajuda, a profissional jurídica e a profissional médica.

Na entrevista de Antônio, é possível analisarmos o que leva as pessoas a buscarem o auxílio psicológico nos casos de assédio moral:

Eu tive que correr na justiça pra eu não ser injustiçado, primeiro passo que eu fiz e depois eu segui atrás do psiquiatra e psicólogo, pra eu conseguir dar a volta, senão daqui a pouco eu estava com medo de começar a refletir o problema da firma com a minha família. Então eu não posso misturar as coisas, tanto que eu tenho um filho com 24 anos e um filho mais novo com 15, então em casa é um departamento e lá é outro. E eu estava começando já a me prejudicar nesse setor também, agora não, graças a Deus (ANTONIO).

O que se pode notar é que as vítimas procuram em primeiro lugar o auxílio jurídico pois não sabem como reagir frente às situações de assédio. Buscam orientações sobre como responder, como se portar no momento que são assediadas, ou até orientações sobre a necessidade de desligar-se ou não da organização. Quanto ao auxílio psicológico, nos casos em que foi mencionado, aparece como um suporte que auxilia a vítima a lidar com as situações de exposição no dia-a-dia, auxilia a compreender, a elaborar os fatos e não deixar que o assédio termine por completo com a sua vida pessoal e vínculos organizacionais.

#### **4.5 Contribuições da psicologia nos casos de assédio moral**

Apesar de a psicologia ser uma ciência antiga, grande parte da população parece não conhecer suas atribuições ou fazer interpretações equivocadas sobre suas práticas. Para alguns indivíduos, a psicologia nas organizações assume o papel de porta-voz da direção, uma área de auxílio à área de departamento de pessoal e, portanto, mais burocrática do que de atenção ao indivíduo. Dentre as entrevistas realizadas, foram diversas as opiniões e considerações encontradas acerca da psicologia, o que deixa clara essa confusão sobre os espaços em que a psicologia pode atuar.

Em sua entrevista, Ana relata um caso similar ao mencionado anteriormente, onde a psicologia se coloca muito mais a serviço da gestão do que do colaborador, em geral mais frágil e com maior necessidade de uma escuta qualificada.

Eu não sei como te responder; até tinha a mulher que trabalhava no RH, ela era sabe psicóloga, só que não adiantava muito, porque ela era super-amiga da dona, daí o que tu falava pra ela, ela corria e falava pra outra. Eu acho que teria que ser um pouquinho mais, ter uma discricão, saber separar sabe, porque, por exemplo, lá na firma, a sala do RH tinha a mesinha aqui do RH e a mesinha da dona, então o que tu falava com ela a dona escutava e daí se metia. Eu acho que teria que ter um pouco de, como é que eu posso dizer, de privacidade entre eles dois assim, pro funcionário se sentir à vontade pra contar o que tá acontecendo sabe.

Com o depoimento de Ana, fica clara a fragilidade que acomete os trabalhadores em seu dia-a-dia nas organizações. A psicologia deve ter a função de alertar a gestão sobre possíveis situações-problema, sobre modos de liderar abusivos, clima organizacional,

estrutura da empresa entre outros. Deve auxiliar propondo políticas e programas que melhorem tais ambientes e permitam que o funcionário se sinta mais seguro e protegido dentro da empresa. Na visão de Antônio, a psicologia tem sim, grande importância, mas ainda não tem o devido reconhecimento, conforme descreve no trecho abaixo:

A psicologia, tudo bem que a gente consegue desabafar mais, tira aquele coiso que parece que prende o peito da gente, fica fechado. E a psiquiatria, infelizmente através do remédio, esse sim, esse vai muito bom pra gente, a gente consegue dormir, porque senão a gente fica sem dormir é pior. Eu acho que a psicologia na organização ela devia de ter mais poder, porque é uma ótima prática, só que perante a própria lei ela não é tão considerada, tanto que o próprio atestado, como eu tinha que ir na psicóloga e eu tinha problema com a firma, então eu tinha que ir no horário de serviço. Para eu apresentar a justificativa na firma, é uma das coisa errada que tem na psicologia, ela não é tão aceita perante atestado, mas é ótimo a gente conversar e falar.

Mais uma vez a medicação é mencionada nas entrevistas. A necessidade de um alívio imediato, de uma resposta em curto prazo, faz com que vítimas de assédio moral como Antônio, encontrem nos remédios a ilusória solução para os seus problemas. Sem desmerecer o uso de medicamentos, vale ressaltarmos aqui que a finalidade da psicologia nesses casos é de restauração da saúde psíquica do indivíduo, uma ciência que visa o equilíbrio emocional do ser humano através de práticas que auxiliem e promovam a reflexão, uma maneira de interpretar o assédio e elaborar uma estratégia para superação ou alívio do trauma.

Indo ao encontro com o que já abordamos anteriormente, ao ser questionada sobre as contribuições que a psicologia poderia oferecer nos casos de assédio moral, Carla traz em sua entrevista uma questão bastante relevante, que envolve lideranças e ações da psicologia ou da direção em si, a fim de minimizar os casos de assédio moral:

Na verdade, eu acho que ajuda diretamente, o trabalhador que sofre esse assédio, ela, eu vejo por mim mesma assim e por alguns colegas que procuraram esse tipo de ajuda que tu consegue digerir isso que te aconteceu, tu consegue, porque às vezes o assédio é bastante intenso, às vezes é humilhante um trabalhador, um pai de família, uma mãe de família. Mas assim, eu acho que cortar o mal pela raiz ou tentar diminuir o máximo o acontecimento pra que o dano também seja diminuído, é que isso seja, que as empresas tivessem essa visão, de que os líderes, que os gestores passassem por esse treinamento, vamos dizer treinamento, psicológico, pra que aprendessem a lidar de ser humano pra ser humano, porque funções são diferentes, cargos são diferentes, mas somos ser humano um igual ao outro, então acho que a maior contribuição seria que as empresas tivessem essa visão de dar esse tipo de suporte primeiro, pra evitar que o dano aconteça, e não simplesmente tratar o dano.

Considerando que em todas as entrevistas realizadas o assédio partiu do superior imediato ou da própria direção da empresa, notamos o quão importante é a realização de um trabalho específico com as lideranças, o quanto poderíamos reduzir os índices de assédio

moral e qualificar as relações de trabalho. Em suma, o que se pode compreender através dos relatos mencionados é que por mais que a Psicologia não tenha seu espaço tão bem definido nas organizações e não seja reconhecida com a mesma intensidade que a Medicina por exemplo, quando questionados sobre sua importância nos casos de assédio moral, todos reforçam que sim, trata-se de um auxílio muito relevante, pois ajuda o colaborador a aliviar-se do trauma que sofre ou sofreu durante o exercício das suas atividades.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O estudo sobre assédio moral nos dias de hoje, certamente deve ser aprofundado e novas alternativas devem ser encontradas, para que o ambiente de trabalho de determinadas organizações deixe de ser um ambiente de sofrimento e assuma o papel de “segunda casa” daquele colaborador que ali dispensa boa parte do seu dia. Com os levantamentos feitos nessa pesquisa, além de encontrarmos as respostas para os objetivos propostos e de relacionar os dados coletados com o conteúdo bibliográfico disponível sobre o tema, foi possível notar que a psicologia ainda está muito longe da demanda como um todo, ficando o assédio moral muito mais ligado ao ambiente judiciário que aos recursos que a psicologia pode oferecer.

Como ponto comum em todas as entrevistas, foi observado o poder destinado àquele que pratica o assédio moral, a liderança. Em uma sociedade capitalista como esta em que nos encontramos, onde o intuito maior dos indivíduos é o acúmulo de riquezas, de títulos, de um nome que imponha respeito nas pessoas que nos rodeiam, o benefício do poder pode se tornar uma arma perigosa, se entregue nas mãos de quem não teve o devido preparo para recebê-lo. Assim como a carteira de habilitação é necessária para quem necessita dirigir algum veículo, um treinamento adequado e que vá ao encontro das necessidades que o cargo irá exigir, deveria ser obrigatoriedade nas organizações de trabalho. Nesse ponto, a Psicologia poderia auxiliar, pensando no desenvolvimento daquele líder, que envolvesse além de aspectos técnicos, aspectos psicológicos e comportamentais.

A Psicologia ainda tem muito a conquistar nas organizações, dificilmente consegue atravessar as barreiras que separam áreas administrativas de áreas fabris, onde seu papel seria muito útil, servindo como um suporte, um acompanhamento aos colaboradores. A roda do assédio moral só vai parar de girar quando ao invés de atendermos as vítimas, passarmos a atender aqueles que assediam, é preciso chegar até a causa raiz da questão. Quando a vítima procura auxílio junto ao sindicato da categoria, essa ajuda passa a ser um recurso individual

daquele colaborador, afinal, o assediador na maioria das vezes, permanece na organização, fazendo então, novas vítimas. Faz-se necessário que as formas de gestão sejam alteradas, que as gerências se sensibilizem frente ao sofrimento dos seus colaboradores, aqueles que muitas vezes mantêm suas empresas. A necessidade é de conscientização e também humanização das organizações como um todo, a fim de que observem que além de máquinas, seres humanos constituem grande parte dos lucros que são gerados ali.

## 6 REFERÊNCIAS

ALKIMIN, Maria Aparecida. **Assédio Moral na relação de emprego**. 1. ed. Curitiba: Juruá, 2006.

BARBOSA, Tatiane Aristides. **Assédio moral nas organizações: um comprometimento à saúde do trabalhador**. Universidade Estácio de Sá. 2008. Disponível em: <[http://www.assediomoral.org/IMG/pdf/monografia\\_pdf.pdf](http://www.assediomoral.org/IMG/pdf/monografia_pdf.pdf)>. Acesso em: 09 mai. 2014.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.

CONSOLIDAÇÃO DAS LEIS DO TRABALHO. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/del5452.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm)>. Acesso em: 14 mai. 2014.

CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL DE 1988. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm)>. Acesso em 14 mai. 2014.

DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

GUEDES, Márcia Novaes. **Terror psicológico no trabalho**. São Paulo: LTr, 2003.

GUEDES, Márcia Novaes. **Assédio Moral e responsabilidade das organizações com os direitos fundamentais dos trabalhadores**. Revista da Amatra II. a. IV, n. 10. São Paulo, Dez. 2003. Disponível em: <<http://www.baleia.net/arqs/download/184.pdf>>. Acesso em: 08 abr. 2014.

HIRIGOYEN, Marie-France. **Assédio Moral: a violência perversa no cotidiano**. 10. ed. Rio de Janeiro: Bertrand, 2008.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

PEREIRA, Ana Maria T. Benevides. **A síndrome de *burnout***. Universidade Estadual de Maringá PR/ 2004.

PROJETO DE LEI No 2.369, DE 2003. Disponível em:

<<http://www.camara.gov.br/sileg/integras/672167.pdf>>. Acesso em: 16 abr. 2014.

RUFINO, Regina Célia Pezzuto. **Assédio moral no âmbito da empresa**. 2. ed. São Paulo: LTr, 2007.

WEBER, Max. **Economia y sociedad**. México: Fondo de Cultura Económica, 1997.

ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: ARTMED, 2004.