



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**

**CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS**

**Programa de Pós-Graduação em Psicologia**

**CARACTERÍSTICAS DO ASSÉDIO MORAL A ALUNOS-  
TRABALHADORES NOS SEUS LOCAIS DE TRABALHO**

**Taisa Trombetta**

**FLORIANÓPOLIS  
2005**

**CARACTERÍSTICAS DO ASSÉDIO MORAL A ALUNOS-  
TRABALHADORES NOS SEUS LOCAIS DE TRABALHO**

**Taisa Trombetta**

**Dissertação apresentada como requisito  
parcial para obtenção do grau de Mestre  
em Psicologia, Programa de Pós-  
Graduação em Psicologia, Centro de  
Filosofia e Ciências Humanas da  
Universidade Federal de Santa Catarina,  
sob orientação do Prof. Dr. José Carlos  
Zanelli.**

**FLORIANÓPOLIS  
2005**



*Dedico ao meu marido pela  
paciência e tolerância, a minha família  
pelo incentivo, aos amigos pela  
compreensão do tempo afastado e a minha  
Dinha, que onde estiver, sempre estará no  
meu coração.*

## AGRADECIMENTOS

Aos professores do programa, Professor Dr. Silvio Botomé, Professora Dra. Olga Mitsue Kubo, Professora Dra. Maria Juracy Figueiras Toneli, e em especial, ao meu orientador Professor Dr. José Carlos Zanelli, pela dedicação, paciência e incentivo.

À turma do mestrado, em especial as colegas de grupo: Adriana Rovani, Cleocimar Aigner Paludo, Leila Berenice do Nascimento Chiodi, Rosangela Zoldan e Tainara Cristina Nesi, pelo companheirismo e amizade.

Aos colegas de trabalho: Giani Cendron, Marisa Vargas, Maria Tereza Ceron Trevisol, Dulce Maria Zanini e Gioconda Damo de Oliveira, pelo apoio nos momentos de dúvida e cansaço.

À organização, que permitiu a realização da pesquisada, representada pelos Pró-Reitores, Diretor do Departamento de Ciências Sociais Aplicadas e Coordenador do Curso de Gestão, pela motivação e confiança.

## SUMÁRIO

<b>Resumo</b>	<b>X</b>
<i>Abstract</i>	<b>XI</b>
<b>1. Assédio moral no mundo do trabalho.....</b>	<b>1</b>
1.1 Indicadores mundiais do assédio moral.....	1
1.2 Cultura organizacional brasileira.....	10
1.3 O assédio moral nas organizações.....	13
1.3.1 O assediado.....	18
1.3.2 Humilhação e vergonha nos locais de trabalho.....	20
1.4 Procedimentos de assédio moral nas organizações.....	23
1.5 Regulamentação e prevenção do assédio moral nas organizações.....	26
<b>2. As diferentes visões do fenômeno assédio moral.....</b>	<b>31</b>
<b>3. Método .....</b>	<b>39</b>
3.1 Breve caracterização da região Meio-Oeste.....	39
3.1.1 Breve caracterização da Universidade.....	40
3.2 Sujeitos .....	41
3.3 Fontes de informações.....	41
3.4 Situação e ambiente.....	41
3.5 Instrumento.....	42
3.6 Procedimentos .....	42
3.6.1 Escolha dos sujeitos.....	42
3.6.2 Elaboração do instrumento utilizado.....	42
3.6.2.1 Teste do instrumento.....	43
3.6.3 Contato com os sujeitos.....	44
3.6.4 Procedimento de aplicação do questionário.....	46
3.6.5 Procedimentos de apresentação, análise e interpretação dos resultados.....	47

<b>4. Apresentação, descrição e interpretação dos resultados.....</b>	<b>50</b>
4.1 Caracterização dos alunos-trabalhadores e dos sujeitos assediados.....	50
4.1.1 Por sexo.....	51
4.1.2 Por idade.....	53
4.1.3 Por estado civil.....	56
4.1.4. Por fase do curso de gestão.....	58
4.1.5 Por área/setor nas organizações.....	60
4.1.6 Por função nas organizações.....	63
4.1.7 Pelo tempo na função nas organizações.....	65
4.1.8 Pelo tempo de trabalho nas organizações.....	68
4.1.9 Pelo tipo de vínculo empregatício com as organizações.....	70
4.1.10 Pelo tipo de organização.....	72
4.1.11 Pelo ramo de atividade das organizações.....	74
4.1.12 Pela classificação das organizações por tipo e porte.....	77
4.2 Caracterização dos sujeitos assediados por categoria de comportamentos hostis.....	80
4.2.1 Deterioração das condições de trabalho.....	83
4.2.2 Isolamento e recusa da comunicação.....	88
4.2.3 Atentado contra a dignidade.....	93
4.2.4 Violência verbal, física ou sexual.....	100
4.3 Com quem e por que o sujeito comentou os comportamentos hostis do líder hierárquico imediato.....	105
<b>5 Considerações finais .....</b>	<b>108</b>
<b>Referências .....</b>	<b>113</b>
<b>Apêndice.....</b>	<b>118</b>
Questionário.....	119

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Distribuição por sexo da quantidade e das percentagens dos alunos-trabalhadores, dos sujeitos assediados e o comparativo.....	51
Tabela 2	Distribuição por idade da quantidade e das percentagens dos alunos-trabalhadores, dos sujeitos assediados e o comparativo.....	53
Tabela 3	Distribuição por estado civil da quantidade e das percentagens dos alunos-trabalhadores, dos sujeitos assediados e o comparativo.....	56
Tabela 4	Distribuição por fase da quantidade e das percentagens dos alunos-trabalhadores, dos sujeitos assediados e o comparativo.....	58
Tabela 5	Distribuição por área/setor da quantidade e das percentagens dos alunos-trabalhadores, dos sujeitos assediados e o comparativo.....	60
Tabela 6	Distribuição por função da quantidade e das percentagens dos alunos-trabalhadores, dos sujeitos assediados e o comparativo.....	63
Tabela 7	Distribuição pelo tempo na função da quantidade e das percentagens dos alunos-trabalhadores, dos sujeitos assediados e o comparativo.....	65
Tabela 8	Distribuição pelo tempo de trabalho da quantidade e das percentagens dos alunos-trabalhadores, dos sujeitos assediados e o comparativo.....	68
Tabela 9	Distribuição pelo tipo de vínculo empregatício da quantidade e das percentagens dos alunos-trabalhadores, dos sujeitos assediados e o comparativo	70
Tabela 10	Distribuição da quantidade e percentagens por tipo de organização que trabalham os alunos-trabalhadores, os sujeitos assediados e o comparativo.....	72
Tabela 11	Distribuição da quantidade e percentagens por ramo de atividades das organizações em que trabalhavam os alunos-trabalhadores, dos sujeitos assediados e o comparativo.....	74
Tabela 12	Distribuição da quantidade e percentagens da classificação das organizações por tipo e porte em que trabalhavam os alunos-trabalhadores, dos sujeitos assediados e o comparativo.....	77
Tabela 13	Distribuição da quantidade de registro e da média da frequência por semana e por mês da categoria deterioração das condições de trabalho pelos sujeitos assediados.....	83



Tabela 14	Distribuição da quantidade de registro e da média da frequência por semana e por mês da categoria isolamento e recusa da comunicação pelos sujeitos assediados.....	88
Tabela 15	Distribuição da quantidade de registro e da média da frequência por semana e por mês da categoria atentado contra a dignidade pelos sujeitos assediados.....	93
Tabela 16	Distribuição da quantidade de registro e da média da frequência por semana e por mês da categoria violência verbal, física ou sexual pelos sujeitos assediados.....	100
Tabela 17	Distribuição da quantidade dos sujeitos assediados sobre com quem comentaram as suas vivências de comportamentos hostis.....	106

## RESUMO

O assédio moral nas organizações ocorre na exposição de indivíduos a situações humilhantes, vexatórias e a perseguições, freqüentes e por longo período de tempo. Humilhações eventuais, seguidas de desculpas, não caracterizam o fenômeno, mas sim a seqüência acumulativa e repetida de forma isolada. O objetivo desta pesquisa foi caracterizar o assédio moral a alunos-trabalhadores nos seus locais de trabalho. Para tanto, foram escolhidos todos os alunos de um curso de gestão do Departamento de Ciências Sociais Aplicadas de uma universidade do Meio-Oeste catarinense, que estavam trabalhando ou já haviam trabalhado. Os dados foram obtidos por meio de um questionário semi-estruturado. Dos 173 alunos-trabalhadores matriculados no curso de gestão, 95 (54,90%) caracterizaram vivências de assédio moral nos seus locais de trabalho, 44 (25,45%) caracterizaram situações de abuso moral e 34 (19,65%) não caracterizaram situações de assédio moral, nem de abuso moral. Os alunos-trabalhadores assediados, na maioria, tinham de 18 a 26 anos, eram do sexo feminino, solteiros e estagiários. O assédio moral foi mais comum nas organizações de micro e pequeno porte. Quanto ao tipo de organização, o assédio moral ocorreu, com maior freqüência, nas comerciais, de prestação de serviços, públicas e industriais, nas áreas/setores administrativos, vendas, produção e recursos humanos, principalmente nas funções de auxiliar administrativo, secretária/recepcionista, vendedor, ajudante de produção e gerente. Em relação aos comportamentos hostis, na lista com 44 situações, as mais registradas foram contestação sistemática das decisões, retirada regular do trabalho, privação do acesso aos instrumentos de trabalho, ausência de diálogo com o aluno-trabalhador, comunicação restrita à escrita, recusa de contato com o aluno-trabalhador, insinuações desdenhosas e desqualificadoras, difusão de boatos sobre o aluno-trabalhador, zombarias sobre aspectos físicos dele, ofensas às crenças religiosas ou convicções políticas, atribuição de tarefas humilhantes, agressões físicas, invasões à privacidade, assédio e agressões verbais de natureza sexual e desconsiderações relativas a problemas de saúde do aluno-trabalhador.

**PALAVRAS-CHAVE:** assédio moral; alunos-trabalhadores; comportamentos hostis.

## ABSTRACT

In the organizations bullying happens when the people are exposed to humiliating and shameful situations and to frequent siege for a long time. Eventual humiliation followed by apologies, do not feature the phenomenon, but it features an accumulative sequence that is repeated in an isolated way. The purpose of this research was to feature bullying attacks to students-workers in their workplace. To do so, we picked up all the students from a management course from the Applied Social Science Department in a University in the Midwest of our state, the students selected were working at that time or had already worked before. The data were gotten through a semi-structured questionnaire. From the 173 working students enrolled in the management course, 95 (54,90%) presented experiences of bullying in their workplace, 44 (25,45%) presented situations of moral abuse in their workplace and 34 (19,65%) did not present bullying situations, or moral abuse in their workplace. From the student-workers who suffered bullying attacks, most of them were from 18 to 26, were female, single and were trainees. Bullying was more common in micro and small business. As for the type of organization, bullying happened more frequently in commercial organizations, in rendering of services, public and industrial companies, in the administration areas/sections, sales department, production area and human resources, mainly to the ones who perform their jobs as administrative assistant, secretary/receptionist, salesperson, production assistant and manager. Concerning to the hostile behavior, in a list of 44 situations, the most registered were systematical contestation of the decisions, removal from work, denial of access to the working tools, absence of dialogue with the student-worker, communication restricted to written procedures, refusal of having contact with the student-worker, disdainful and disqualifying insinuations, propagation of gossips about the student-worker, make jokes about the physical aspects of the student-worker, offense to the religious beliefs or to the political convictions, attribution of humiliating tasks, physical aggression, invasion of privacy, harassment and verbal offenses from sexual nature and affronts related to health problems of the student-worker.

**KEY WORDS:** bullying; students-workers; hostile behaviors.





## O ASSÉDIO MORAL NO MUNDO DO TRABALHO

As relações humanas no ambiente de trabalho podem se tornar cada vez mais perversas. Pequenos atos perversos são tão corriqueiros que parecem normais. Podem ser iniciados por palavras agressivas, comportamentos ou gestos violentos. Quando estes comportamentos se repetem de modo freqüente e por longo período de tempo (mais de três meses) caracteriza assédio moral. O assédio moral pode ocorrer tanto na estrutura familiar, como nas escolas e nas organizações. É definido como a exposição de indivíduos a situações humilhantes e vexatórias e a perseguições, freqüentes e por longo período de tempo. Não existe uma única definição para o termo assédio moral entre os profissionais, pois esse fenômeno pode ser abordado de muitas maneiras dentre as várias áreas profissionais e as diferentes culturas. Humilhações eventuais, seguidas de desculpas, não caracterizam o fenômeno, mas sim a seqüência acumulativa e repetida de forma isolada é que constitui assédio moral. O assédio moral no trabalho é tão antigo quanto o próprio trabalho, mas somente na década de 1990 é que foi identificado como fenômeno destruidor do ambiente de trabalho, que diminui a produtividade e favorece o absenteísmo, devido aos desgastes psicológicos que provoca. Portanto, é relevante buscar respostas ao seguinte questionamento: quais são as características do assédio moral a alunos-trabalhadores<sup>1</sup> nos seus locais de trabalho?

### 1.1 Indicadores mundiais do assédio moral

Barreto (2003) salienta que a Organização Internacional do Trabalho (OIT) em pesquisas publicadas recentemente (mas não as identifica), detectou resultados alarmantes sobre os danos e agravos causados à saúde dos trabalhadores, conseqüentes do aumento dos distúrbios psíquicos e das vivências depressivas. Segundo a autora, a Organização Mundial de Saúde (OMS) tem alertado que a depressão, nas próximas duas décadas, poderá ser uma

---

<sup>1</sup> Compreendem alunos-trabalhadores os indivíduos que estão em processo de educação em estabelecimento de ensino e, conjuntamente, executam atividades de caráter físico e intelectual em uma organização pública ou privada.

das mais importantes causas de morte e de incapacidade no planeta. Bodin (2000), do Fundo Europeu para a Melhoria das Condições de Trabalho e de Vida (Fundo Dublin), concluiu, após extensa pesquisa, que 8% dos trabalhadores da União Européia, ou seja, 12 milhões de homens e mulheres, vivenciaram, nos seus locais de trabalho, situações de humilhações e constrangimentos, e destes, 4% sofreram violência física e 2% assédio sexual. Na Suécia, 15% dos casos de suicídio têm sua causa nos fatores organizacionais. As pesquisas realizadas pela OIT, OMS e o Fundo Dublin destacam os distúrbios de saúde mental relacionados com as condições de trabalho em países como Finlândia, Alemanha, Reino Unido, Polônia e Estados Unidos. As perspectivas são preocupantes para as duas próximas décadas, pois, segundo a OIT e a OMS, elas serão as décadas do “mal estar da globalização”, quando predominarão depressões, angústias e outros danos psíquicos relacionados com as políticas de gestão das organizações (BODIN, 2000).

De acordo com Freitas (2001), a revista francesa *Rebondir*, especializada em questões sobre emprego, realizou uma pesquisa a respeito do tema assédio moral nas organizações francesas. A amostra estratificada por sexo, idade, profissão e região envolveu 471 profissionais franceses, entre os dias cinco e seis de maio de 2000. Os comportamentos tipificados como assédio moral foram: insultos, humilhações, deboches, isolamento e “geladeira”<sup>2</sup>, repetidos. Do total, um em cada três assalariados já foi assediado moralmente e 37% dos entrevistados já viram isso ocorrer com algum colega. Do total de assediados, 52% sofreram pelo menos três dos tipos de comportamentos citados acima. A pesquisa permite demonstrar que, por categoria, já sofreram algum tipo de assédio moral: 35% dos executivos superiores; 27% do nível intermediário e de supervisão; 27% do nível administrativo e 32% dos trabalhadores ou operários. Em relação ao tipo de organização, 30% do assédio moral ocorreu em organizações privadas e 29% no setor público. Também foi constatado que o suicídio cometido por pessoas que sofreram assédio moral é mais comum no setor público, pela dificuldade em demitir quem assedia, pois este tem estabilidade, é efetivo, na sua maioria, e só pode ser demitido por sentença judicial ou

---

<sup>2</sup> Segundo Hirigoyen (2000, p. 128), “corresponde a uma forma de assédio no vazio. A pessoa é rejeitada porque não se adapta mais ao cargo, mas ao mesmo tempo não existe nada de específico contra ela ou porque, devido a um conflito com a hierarquia, torna-se claro que ela não é mais adequada para o espírito da organização”.

mediante processo administrativo. Entre os entrevistados, 85% querem uma lei para punir a prática, ainda que apenas 37% a considerem como prioritária.

Conforme Hirigoyen (2002), a Organização Internacional do Trabalho (OIT) realizou, em 1996, um levantamento sobre o assédio moral e comparou a violência no trabalho nos países da União Européia. Os resultados permitiram mostrar que 4% dos trabalhadores foram objeto de violências físicas, 2% de assédio sexual e 8% de medidas de intimidação. Com base nesses dados e por intermédio de pesquisa, a autora (2000, 2002) constatou que só na França, dois milhões de pessoas se dizem vítimas de assédio moral. As denúncias feitas por ela, que utilizou depoimentos reais em seu estudo, terminaram por provocar uma série de acontecimentos em toda a Europa. Um projeto de lei foi criado e há dispositivos de proteção trabalhista em elaboração no Parlamento Europeu. A Suécia já identificou o assédio moral como um problema trabalhista desde 1993 e, pelas pesquisas desenvolvidas, estima que 9% dos empregados suecos sejam vítimas do fenômeno. Na França, um caso de suicídio foi reconhecido no país como acidente de trabalho, resultado da pressão moral sofrida pelo trabalhador (HIRIGOYEN, 2000).

As pesquisas e estudos referentes ao fenômeno assédio moral diferem em termos de metodologia, foco de análise e suporte teórico-conceitual, conseqüentemente os resultados divergem em decorrência das organizações e grupos de pesquisa terem utilizado sujeitos e amostragens diferentes na delimitação de suas pesquisas. As diferenças nos resultados não invalidam as pesquisas pois, estas possuem como característica, embora em grau variado, dados qualitativos e quantitativos, na sua maioria, demonstrando a necessidade social e científica de continuidade dos estudos referente ao fenômeno.

Em estudo realizado em Estrasburgo por Seiler e citado por Hirigoyen (2000, 2002), segundo os critérios da associação *Mots pour maux au Travail*, foi constatado que 43,5% das mulheres e 56,5% dos homens são assediados moralmente. O estudo de Seiler também permitiu verificar que os jovens são mais assediados do que outros grupos de idades (16,7%), mas não se sentem assediados em maior grau. Já a investigação realizada pelos médicos do trabalho da região de PACA (Sul da França), possibilitou revelar que 73% das mulheres são assediadas moralmente e a média de idade é igualmente elevada, chegando a 41,73 anos (HIRIGOYEN, 2000, 2002). Leymann (1996), na Suécia, constatou que 55%

---



das mulheres e 45% dos homens são assediados moralmente, e Hirigoyen apresenta indicadores de assédio moral em 70% das mulheres e 30% dos homens. Já as pesquisas na Noruega, conduzidas por Einarsen e Skogstad permitem mostrar que 55,6% das mulheres e 43,9% de homens foram assediados moralmente (HIRIGOYEN, 2000, 2002). Barreto (2003) apresenta o percentual de trabalhadores europeus afetados pelo assédio moral: Reino Unido 16,3%, Suécia 10,2%, França 9,9%, Irlanda 9,4%, Alemanha 7,3%, Espanha 5,5%, Bélgica 4,8%, Grécia 4,7% e Itália 4,2%.

Segundo Salvador (2003), os Estados Unidos da América (EUA), por intermédio da Comissão para a Igualdade de Oportunidade de Emprego dos Estados Unidos (EEOC), têm realizado estudos e pesquisas para o levantamento do desenvolvimento do assédio moral no ambiente de trabalho e chegaram a cifras astronômicas de milhões de trabalhadores assediados. Isso gera nos EUA indenizações milionárias em favor dos assediados, fato que se transformou em um dos principais riscos financeiros das organizações. Uma organização americana foi condenada a pagar 50 milhões de dólares a uma empregada assediada moralmente, como decorrência de observações chocantes sobre o seu dote físico; e outra foi condenada a uma indenização superior a dois milhões de dólares a empregados por agressões ocorridas no ambiente de trabalho. No estado da Flórida, uma organização foi condenada a pagar uma indenização de 237 milhões de dólares a um gerente que foi assediado por seu chefe.

Lacerda (2003) revela um exemplo de assédio moral que ocorreu na Argentina. Um escritor argentino, diretor de um órgão público desse país, por questões políticas, o governo não o queria em seu corpo de empregados. O escritor era concursado e pela lei não poderia ser demitido. O governo, então, o nomeou inspetor de aves e ovos do mercado municipal. Ele pediu demissão.

No Brasil, Barreto (2000) realizou uma pesquisa de campo, de março de 1996 a julho de 1998, que teve como universo 2.072 pessoas (1.311 homens e 761 mulheres). A pesquisa foi realizada com um sindicato de São Paulo e com seus trabalhadores. Ao todo, a pesquisa englobou 97 organizações filiadas. Em resumo, a pesquisa permite mostrar que: os sujeitos pesquisados foram os afastados por doença ocupacional, portadores de doença ocupacional (LER), acidentados, afastados por acidente de trabalho, licença maternidade, intoxicações, problemas neurológicos, físicos e psicossomáticos, os que retornavam de

afastamento e os demitidos. A amostragem foi constituída de empregados, na maioria, da linha de produção. Dos pesquisados, 42%, ou seja, 870 empregados (494 mulheres e 376 homens) fizeram referência a humilhações no local de trabalho, impostas pelo superior hierárquico, forçando-os, freqüentemente, a desistir do emprego. Pela pesquisa, a autora também constatou que as mulheres são as mais humilhadas, porém os homens utilizam mais drogas, principalmente o álcool. Do total de pessoas entrevistadas, 18,3% chegaram a tentar suicídio.

Conforme Barreto (2003), estava sendo realizada uma pesquisa em âmbito nacional que envolviam trabalhadores de organizações públicas e privadas de diferentes categorias (mas não a identifica). Os dados preliminares apontaram para um índice nacional de 33% de assédio moral, que variava segundo a região.

No painel Mundo do Trabalho: independência sindical, ética e cidadania, promovido pelo Sindicato Nacional dos Auditores (UNAFISCO) – Fiscais da Receita Federal – Brasil, Heloani (2003) salientou que, em seus estudos, 47% de seus pacientes em estado depressivo haviam passado por situações de assédio moral (não especificou o método utilizado).

Segundo Barreto (2003, 2004), organizações no Brasil estão sendo processadas por assédio moral. No Paraná, uma organização de refrigeração, por suspeita de roubo, grampeou os telefones de dois empregados e chamou a polícia porque os empregados se recusaram a assinar a confissão de culpa. Os comerciários foram retirados do local de trabalho por dois policiais. As agressões iniciaram no trajeto à delegacia, onde ficaram sabendo das acusações de furto no interior da loja. Por terem se recusado a assinar a confissão de culpa, a polícia os torturou e tirou a roupa de um dos empregados. Os policiais bateram na planta dos pés dele com um pedaço de pau e espancaram todo o corpo; um pano encharcado com água foi colocado na boca e no nariz. A tortura durou em torno de cinco horas. Não houve comprovação do envolvimento dos empregados. A organização foi condenada pela 2ª. Turma do Tribunal Superior do Trabalho a pagar indenização por assédio moral de R\$ 34.509,00, arbitrada por sentença de 1º. grau e mantida pelo Tribunal do Trabalho do PR (9ª. Região) (BARRETO, 2003).

Os representantes de uma montadora de automóveis de São Caetano – SP prestaram depoimento à Comissão de Relações de Trabalho da Assembléia Legislativa por denúncia

de assédio moral feita por duas empregadas, por terem sido coagidas a aderir a um programa de demissão voluntária (PDV). Uma das empregadas, há 14 anos na organização, alegava ter sido mantida em sala fechada por quatro horas, pressionada pelo superior hierárquico a aderir ao PDV. A montadora afirmava que a denúncia era infundada. A Comissão enviou a denúncia à Delegacia Regional do Trabalho e à Comissão de Direitos Humanos da OAB. O processo tramita na Justiça do Trabalho (BARRETO, 2003).

Uma organização no município de Duque de Caxias - RJ, foi condenada à indenização por dano moral coletivo, por coagir empregados a desistir de uma ação sobre horas extras. Os empregados foram chamados por seus superiores hierárquicos e coagidos a assinar um pedido de desistência, com ameaça implícita de demissão. Segundo a decisão de 1º. grau, da 3ª. Vara do Trabalho de Duque de Caxias, a ação fixada foi de 50 salários mínimos (BARRETO, 2003).

Um grupo de professoras de um município da Bahia foram favorecidas com uma decisão judicial de reintegração nos cargos e nas funções. Por ordem do prefeito, foram trancadas numa sala em absoluta ociosidade, com as janelas cobertas por tapumes, eram vigiadas por uma abertura feita na porta de acesso e foi proibida a comunicação entre elas (GUEDES, 2003).

Duas organizações financeiras, uma estatatal, com casos mais abusivos no Espírito Santo, Maranhão, Mato Grosso do Sul, Minas Gerais, Pará, Paraná, Pernambuco, Rondônia e São Paulo, e a outra privada, estão sendo processados por assédio moral. Os processos tramitam na Justiça do Trabalho (BARRETO, 2003, 2004).

Em Ação Civil Pública, movida pelo Ministério Público do Trabalho (MPT) do Distrito Federal, o Tribunal Regional do Trabalho 1ª. Região condenou uma organização de transportes urbanos e o gerente de relações comunitárias, pela prática de assédio moral. A denúncia ao MPT foi feita pelos empregados de *telemarketing* que prestavam serviço à organização. O relato dos empregados demonstrou que o gerente de relações comunitárias, responsável pelo acompanhamento da execução do contrato, constrangia os empregados da prestadora de serviço, dando-lhes ordens diretamente, fazia ameaças de demissão e interferia nas escalas de serviços; agia como chefe imediato, o que não é permitido em casos de serviços terceirizados. A organização foi condenada por dano moral coletivo, junto com outros envolvidos, a pagar indenização no valor de R\$100.000,00, reversível ao Fundo

de Amparo ao Trabalhador (FAT). A organização e o gerente de relações comunitárias foram condenados e proibidos de submeter empregados que estivessem prestando serviços a qualquer constrangimento moral decorrente de perseguições, ameaças, intimidações, humilhações ou agressividade no trato pessoal. Em caso de descumprimento, o Tribunal Regional do Trabalho (TRT) determinou multa diária no valor de R\$500,00 para a organização e de R\$100,00 para o gerente, duplicada em caso de reincidência e quadruplicada para nova reincidência. A organização não foi condenada por assédio moral, uma vez que o contrato de prestação de serviços com a terceirizada não estava mais em vigência (BARRETO, 2004).

Uma indústria de fogões de Campinas - SP estava sendo acusada de cometer coação e assédio moral contra empregados e parentes de seus empregados. No mês de julho de 2002, os empregados fizeram uma greve de seis dias. A organização enviou quatro telegramas para cada família, em que os ameaçava de retaliação e demissão. No texto do telegrama, a organização alertou que a greve traria conseqüências como o “comprometimento do orçamento familiar” e “colocação do emprego em risco”. Sugeriu “uma conversa franca em casa” para que os parentes convencessem os trabalhadores a retornarem aos seus postos. A greve foi encerrada no dia oito de julho de 2002, mas 59 empregados foram suspensos por cometerem “faltas graves”. O sindicato da categoria informou que a maioria dos suspensos pertencia a CIPA ou eram vítimas de acidente de trabalho. A assessoria de imprensa da organização informou que a suspensão era garantida pela Constituição e foi aplicada aos empregados que insistiram em fazer greve no interior da organização. A assessoria acrescentou que a diretoria da indústria não iria comentar sobre os telegramas e sobre a ameaça de demissão por justa causa. O processo tramita na Justiça do Trabalho (BARRETO, 2004).

A Primeira Turma do Tribunal Superior do Trabalho decidiu, por maioria de votos, que uma organização, no estado do Rio de Janeiro, teria que pagar diferenças salariais a uma ex-empregada que sofreu rebaixamento funcional, após exercer durante 20 anos as funções de gerente responsável pelos centros de atendimento da organização, onde começou a trabalhar em 1947. A administradora, aos 75 anos, foi exonerada do cargo de “gerente operacional II” no mesmo dia em que passou a vigorar o novo plano de cargos e salários da organização. Além de não ser extinto o cargo, o cargo teve a sua remuneração

praticamente dobrada. A empregada foi transferida para uma saleta, com uma mesa e uma cadeira e não mais recebeu atribuições, até ser demitida sem justa causa um ano após o ocorrido. O relator do recurso concluiu que a empregada, em face do rebaixamento funcional, sofreu prejuízo moral ao passar pela humilhação de “ser posta de lado, como um objeto que não serve mais”, depois de tantos anos dedicados à organização (BARRETO, 2004).

Uma organização situada em Carapicuíba, com o objetivo de reprimir e desestabilizar a organização de seus trabalhadores, praticou o crime de assédio moral, ao divulgar de forma mentirosa que seu empregado e dirigente do sindicato era portador do vírus da AIDS. Em repúdio e para estabelecer a verdade a cerca de 400 trabalhadores da organização, o sindicato realizou um ato de protesto na portaria da fábrica, no mês de abril 2004. A responsabilidade da organização nesse crime fica comprovada com a absoluta passividade dos superiores hierárquicos em evitar a propagação dessa falsa acusação em seu interior pela chefia imediata dos trabalhadores (BARRETO, 2004).

A Procuradoria Regional do Trabalho da 5ª. Região, na Justiça do Trabalho da Bahia, abriu inquérito de assédio moral, ofensa à dignidade, discriminação racial e um pedido indenizatório de R\$10.000.000,00 contra uma indústria de bebidas, instalada em Salvador – BA, que se originou a partir dos atos praticados contra colegas de trabalho pelo gerente de vendas da organização. De acordo com denúncia feita por uma empregada ao Ministério Público do Trabalho, o gerente de vendas ofendeu a dignidade da trabalhadora quando a ofereceu como “prêmio” aos vendedores que viessem a atingir determinadas cotas mensais ou a clientes que adquirissem os produtos da organização. Também é acusado de ter queimado as nádegas da denunciante com um isqueiro, fato ocorrido diversas vezes e confirmado por testemunhas pelo MPT. Em reunião com os vendedores, quando questionado, o gerente de vendas afirmou manter relações sexuais com a empregada. Também obrigou os vendedores do sexo masculino a usar saias como “prenda” por não terem atingido a cota de vendas, e os vendedores que não atingiram uma segunda vez as cotas de vendas a segurar um pênis de borracha. No depoimento, o gerente nega as acusações. Na Ação Civil Pública, os relatores do recurso pedem indenização de dez milhões de reais por dano moral coletivo contra os trabalhadores. A organização teria sido

conivente com os comportamentos do gerente. O processo tramita na Justiça do Trabalho (BARRETO, 2004).

Segundo Aguiar (2003), uma organização financeira de Salvador – BA estava passando pelo pedido de indenização por danos morais, motivado pelo preconceito e pela discriminação a uma bancária, portadora do vírus da AIDS, obrigada a afastamento das suas atividades de operadora de caixa, em função do acometimento da doença. O TRT- 5ª Região, 4ª Turma de Salvador – BA, relata que os fatos se iniciaram, conforme acórdão, quando, de forma discriminatória e preconceituosa, o banco proibiu a reclamante de continuar no exercício da função de caixa executivo pelo fato de ser portadora do vírus HIV, impedindo qualquer contato dela com o público. Em consequência de tal proibição, a demandante ficou impossibilitada de participar do rodízio de caixas realizado na agência. A decisão de não permitir a permanência da empregada nas atividades de operadora de caixa, segundo tese do reclamado, foi procedida para "proteger a saúde da reclamante", evitando o seu contato com dinheiro, visto que "dinheiro é sujo, inclusive o próprio cheiro é contaminante". Uma empregada do banco, escutada como testemunha, afirmou que era do conhecimento de todos os comissionados que a reclamante não participava do rodízio de caixas porque era portadora do HIV. A empregada depoente confessou, no processo trabalhista, que é portadora do HIV, exerce a função de caixa e recebe a comissão. Por temer represália, não comunicou ao banco; o que comprova, segundo a relatora do acórdão, que a empregada portadora de idêntica patologia também exerce a função de caixa, sem nenhum agravante para a sua saúde, e recebe a comissão correspondente. O processo tramita na Justiça do Trabalho (BARRETO, 2004).

A médica do trabalho Margarida Barreto realizou uma pesquisa no setor bancário, em que foram distribuídos três mil questionários de autopreenchimento para 886 agências, por meio da Gerência Regional 72 NASBE e 43 ADGER, referente à capital paulista, à grande São Paulo, ao interior e a outros estados da União – região Norte correspondendo a 51 agências e região Sul do país com 41 agências. Desses questionários, 1.001 retornaram até a data estipulada e correspondem a 452 homens e 549 mulheres. A análise dos questionários permitiu compreender as consequências políticas da privatização do banco (novas políticas de gestão e ameaças de desemprego) à saúde dos seus empregados. A análise realizada tem margem de erro de 3,2 % dentro de um coeficiente de confiança de

95,5 %. Os relatos de assédio moral foram alarmantes. O clima organizacional era de “pressão psicológica”, em que predominavam a manipulação perversa e o abuso do poder, como forma de forçar os empregados a aderir ao Plano de Desligamento Voluntário (PDV) ou Plano de Desligamento Involuntário (PDI) (BARRETO, 2004).

No Brasil, existem mais de 80 projetos de lei e dispositivos de proteção trabalhista em elaboração sobre assédio moral nas organizações, já aprovados nos municípios de Americana, Campinas, Guarulhos, Iracenópolis, Jaboticabal, Amparo, Cruzeiro, Guararema, Guaratinguetá, Presidente Venceslau, Bauru, Joboticabal, Ribeirão Preto, São José dos Campos, São Paulo, Natal, Porto Alegre, Cascavel, Curitiba, Reserva do Iguaçu, Sidrolândia, Vitória. Foram aprovados projetos no Rio de Janeiro, São Paulo, Ceará, Espírito Santo, Rio Grande do Sul, Pernambuco, Paraná, Bahia. No âmbito federal, há propostas de alteração do Código Penal sobre assédio moral, coação moral, assédio sexual e crime de tortura. Outros projetos de lei estão relacionados à Portaria do Ministério da Saúde, à Resolução do Conselho de Medicina e ao Regulamento da Previdência Social referentes ao assédio moral. No âmbito internacional, há dispositivos de proteção trabalhista em elaboração sobre assédio moral nas organizações nos seguintes países: França (Lei de Modernização Social); Chile (Projeto de Lei); Noruega (Legislação Trabalhista); Uruguai (Projeto de Lei); Portugal (Projeto de Lei); Suíça (Projeto de Lei); Bélgica (Projeto de Lei); Parlamento Europeu (Resolução) e Comissão Europeia (Projeto de Lei) (BARRETO, 2003, 2004).

O assédio moral é pertinente aos padrões morais da cultura e aos valores sociais do contexto. Ocorre em ambientes sociais de algum modo permissíveis. Assim, uma breve revisão da produção científica brasileira sobre cultura pode auxiliar na compreensão do fenômeno assédio moral nas organizações.

## **1.2 Cultura organizacional brasileira**

A produção de pesquisa e estudo sobre a cultura organizacional brasileira difere em termos de metodologia, foco de análise e de suporte teórico-conceitual.

Segundo Hofstede (1991, p.5) cultura “é o programa coletivo da mente que distingue os membros de grupos ou categorias de pessoas”. O programa mental referido

pelo autor seria resultante de várias dimensões sociais de influência ou, em seus termos, diferentes níveis de cultura que formariam, em cada indivíduo, diferentes camadas de influência cultural ou programação. Cultura é um programa mental que leva os indivíduos a se comportarem absolutamente em conformidade a padrões grupais. A ação é determinada pelo fato de alguém pertencer a determinado grupo social. Segundo Alcadipani e Crubellate (2003), o modelo de Hofstede parte de pressupostos falaciosos e passa por cima das pluralidades e diversidades dos países que analisa. A perspectiva pós-modernista de análise da cultura nas organizações (Martin, 1992; Alvesson e Berg, 1992; Alvesson, 1995) compreende este aspecto de forma contrária. Segundo os autores, a suposição de que a cultura faz com que as pessoas atuem de acordo com algo predeterminado, é vista com uma simplificação da realidade, já que ambigüidades, pluralidades e peculiaridades individuais são, mais uma vez, “atropeladas”. Além disso, a definição de cultura acaba por impor uma identidade ao sujeito que a ela pertence, ou seja, ele é aprisionado dentro dos limites da cultura, ponto questionado pela perspectiva pós-moderna (MARTIN, 1992 *apud* ALCADIPANI e CRUBELLATE, 2003). Alcadipani e Crubellate (2003), corroboram este argumento, acrescentando que a homogeneização, utilizada de forma não problematizada, simplifica a percepção da cultura organizacional brasileira e induz a análise de uma peculiaridade complexa e heterogênea dentro de um ponto de vista rígido e que impõe tais valores à nossa realidade. Ao analisar a cultura organizacional, este fenômeno aparece como ambíguo e complexo, repleto de paradoxos e dependente de contextos específicos. Assim, é necessário contrapor generalizações e análises que buscam encontrar coerência histórica em traços culturais.

Barros e Prates (1996) em pesquisa quantitativa, por meio de questionários, com 2.500 dirigentes e executivos de 520 organizações de grande e médio porte do Sul e Sudeste do país, caracterizaram o estilo brasileiro de administrar como único e original. O modelo de ação cultural dos brasileiros corresponde a um sistema composto por quatro subsistemas: institucional (ou formal), pessoal (ou informal), líderes e liderados. Esses subsistemas apresentaram interseções e nelas se encontram traços culturais comuns e que compõem o estilo brasileiro de administrar: 1. concentração de poder, na interseção dos subsistemas líderes e institucional; 2. postura de espectador, na interseção dos subsistemas liderados e institucionais; 3. personalismo, na interseção dos subsistemas líderes e pessoal;



4. evitar conflito, na interseção dos subsistemas liderados e pessoais. Tais traços são responsáveis pela ausência de ruptura do sistema como um todo e são esses traços, segundo os autores, os que deveriam ser alterados em grau de natureza para a mudança efetiva da cultura (BARROS e PRATES, 1996 *apud* ALCADIPANI e CRUBELLATE, 2003). Os pontos críticos da cultura brasileira são, em resumo: a flexibilidade, a lealdade às pessoas e o paternalismo. Os autores salientam que o que garante o funcionamento desse sistema como um todo, seria a impunidade (ALCADIPANI e CRUBELLATE, 2003).

Em ensaio bibliográfico com o objetivo de discutir a cultura organizacional brasileira Aidar, Brizola, Preste Motta e Wood Jr. (1995 *apud* ALCADIPANI e CRUBELLATE, 2003), analisaram historicamente a formação da cultura nacional e como esta se relacionaria com valores e padrões de comportamentos encontrados nas organizações. A conclusão dos autores é que o sistema social brasileiro é dividido e equilibrado por entidades e instâncias criadas em peculiaridade e que acabam por tornar o convívio com paradoxos suportável, ao mesmo em que dificultam transformações profundas. Os autores constataram também que a pluralidade é um dos aspectos essenciais da cultura brasileira e do universo das organizações locais. Freitas (1997 *apud* ALCADIPANI e CRUBELLATE, 2003) a partir dos autores clássicos brasileiros (Freire, Holanda, Prado Jr., DaMatta), fundamentou sua análise em pesquisa bibliográfica e concluiu que a cultura brasileira apresenta caráter diversificado e heterogêneo, onde os traços organizacionais são caracterizados por hierarquia, personalismo, malandragem, sensualismo e espírito aventureiro.

Carbone (2000 *apud* ALCADIPANI e CRUBELLATE, 2003) pesquisou o gerenciamento da cultura em organizações do setor público no Brasil, com base em Hofstede e DaMatta, apontando que a cultura brasileira possui certos traços que podem dificultar a mudança da cultura das organizações públicas, face ao paradigma da globalização. O autor caracteriza os seguintes traços como típicos da cultura organizacional pública: burocratismo, autoritarismo, paternalismo, aversão aos empreendedores, “levar vantagem” e reformismo. Cavedon (1998) pesquisou os tipos de cultura presente em organizações no Rio Grande do Sul, constatando ênfase em estruturas tradicionais. Costa (1997 *apud* ALCADIPANI e CRUBELLATE, 2003), desenvolveu a noção de organização cordial, onde a lógica de fundo emotivo está eminentemente presente na determinação das

principais ações desencadeadas em seu âmbito. Moraes e Palmeira (1997 *apud* ALCADIPANI e CRUBELLATE, 2003), buscaram identificar os aspectos da cultura brasileira em uma escola de samba e a caracterizaram como cultura tipicamente brasileira. Concluíram que há conjugação de elementos contraditórios, relacionado a uma constante relação entre o arcaico e o moderno. Santos (1996) analisou uma organização de jogo do bicho na Bahia, afirmando ter encontrado uma forma de administração brasileira eficaz, destituída dos modelos e tecnologias gerenciais importadas, onde se encontra o paternalismo, o protecionismo, os vícios, a família, o formalismo, regras, moralidade, perversidade, favor, comprometimento, “jeitinho”, entre outras. Barros (2001), comparou por meio de pesquisa, organizações comunitárias na Bahia (Brasil) e no Québec (Canadá). O autor destaca como traços tipicamente brasileiros os padrões de relações afetivas (em vez de impessoais), patrimonialismo, patriarcalismo, autoritarismo predominante nas relações profissionais, ausência de orgulho, complexo de inferioridade, tolerância, flexibilidade de costumes, frouxidão moral, irresponsabilidade social e ecológica, aversão ao trabalho, entre outras. Davel e Vasconcelos (1997), Bresler (2000) e Capelão (2000) citado por Alcadipani e Crubellate (2003), identificaram e estudaram certa dimensão paternal nas organizações brasileiras como traços recorrentes de organizações que estão inseridas em uma cultura paternalista, apontando que essa é uma das formas pelas quais a dominação é exercida nas organizações brasileiras.

Há diversos tipos de agressão, desde chacotas, humilhações sistemáticas, recusa da comunicação, até o isolamento da vítima, de acordo com os meios socioculturais e setores profissionais. O assédio moral não é um fenômeno novo, entretanto o seu debate nas organizações continua sendo oportuno.

### **1.3 Assédio moral nas organizações**

Alguns profissionais e pesquisadores fazem referência ao assédio moral como modismo, uma nova tendência, um discurso da moda. Há uma grande confusão sobre o termo assédio moral, confundem-o com outros processos como: estresse, gestão por injúria, agressões pontuais, más condições de trabalho, imposições profissionais, violência física, violência externa, violência sexual, violência grupal. Muitas organizações estão discutindo

abertamente esse fenômeno, em decorrência de uma maior conscientização das partes envolvidas, principalmente dos trabalhadores, dos sindicatos e dos profissionais da área da saúde pertencentes às organizações. Há diversas terminologias que remetem a diferenças culturais e organizacionais nos países e, de acordo com a definição adotada, os números apurados, em particular no que concerne ao número de pessoas vitimadas<sup>3</sup>, podem variar e perder todo o significado (HIRIGOYEN, 2000). É necessário salientar que, em alguns países, ofensas e humilhações no local de trabalho são comuns, não são vistos como violência.

Hirigoyen (2002, p. 15-16) define assédio moral como:

submeter sem trégua a pequenos ataques repetidos e que só adquire significado pela insistência. A escolha do termo moral, qualificado como psicológico, significaria que se trata unicamente de um estudo sobre mecanismos psicológicos, ou seja, para especialistas. A escolha do termo moral implicou uma tomada de posição. Trata-se efetivamente de bem e de mal, do que se faz e do que não se faz, e do que é considerado aceitável ou não em nossa sociedade. Não é possível estudar esse fenômeno sem se levar em conta a perspectiva ética ou moral, portanto, o que sobra para as vítimas do assédio moral é o sentimento de terem sido maltratadas, desprezadas, humilhadas, rejeitadas.

Hirigoyen (2002, p. 17) define o assédio moral no trabalho como “qualquer conduta abusiva (gesto, palavra, comportamento, atitude...) que atende, por sua repetição ou sistematização, contra a dignidade ou integridade psíquica ou física de uma pessoa, ameaçando seu emprego ou o clima de trabalho”. Discussões, impulsos, agressões verbais, seguidos por pedido de desculpa, não caracterizam o fenômeno, mas sim a sua repetição, permanência e desestabilização das estruturas psicológicas do indivíduo.

O assédio moral ocorre em ambientes sociais permissíveis, em que esse tipo de situação e comportamento está caracterizado nos padrões morais da cultura e nos valores sociais do contexto. Por exemplo, a relação chefe e subordinado possui limites para o uso do poder. É justamente quando esses limites são ultrapassados, que o mandar é transformado em assediar (HIRIGOYEN, 2002). O assediado, num primeiro momento,

---

<sup>3</sup> Para Hirigoyen (2000, p. 219), “qualquer um pode ser vítima de assédio moral; contudo, os agressores e as testemunhas incrédulos continuam a atribuir este tipo de problema somente às pessoas frágeis ou portadoras de uma patologia particular, vítimas natas de alguma maneira (...) existem incontestavelmente contextos profissionais nos quais o assédio moral transita livremente”.

pode aceitar como brincadeira ou como ação impulsiva os ataques e os maus-tratos realizados pelo assediador. O que assedia conhece a posição em que o outro está situado ou quer se situar. Valoriza a si próprio e age com intenção de humilhar ou negar o valor do outro. O assediado tem percepção de si, de suas expectativas e interpreta como intencionais os ataques. Quando é humilhado e perseguido, fica vulnerável e inseguro em relação ao outro ou àquela situação. Acredita que foi cometida uma injustiça contra si e que não foi compreendido. O assediador faz com que o agredido perceba a intenção, o sentimento de agredir, o de rebaixar, o de atingir a auto-estima do indivíduo. O que assedia assume duplo papel, de rebaixar e de ser a memória social do rebaixamento (HIRIGOYEN, 2002). O assédio moral é propagado com o aumento e com a repetição dos ataques à vítima, que começa a se sentir acuada, inferiorizada e manipulada pelas manobras hostis. O desequilíbrio psicológico do assediado ocorre em decorrência de comportamentos aéticos, relações negativas e desumanas de longa duração promovidas pelo assediador .

Leymann, sueco, psicólogo do trabalho, no seu livro *Mobbing* (1986 *apud* HIRIGOYEN, 2002, p. 77), conceitua o assédio moral como:

A deliberada degradação das condições de trabalho através do estabelecimento de comunicações não éticas (abusivas) que se caracterizam pela repetição por longo tempo de duração de um comportamento hostil que um superior ou colega(s) desenvolve(m) contra um indivíduo que apresenta, como reação, um quadro de miséria física, psicológica e social duradoura.

No Brasil, uma definição de assédio moral é:

A exposição dos trabalhadores e trabalhadoras a situações humilhantes e constrangedoras, repetitivas e prolongadas durante a jornada de trabalho e no exercício de suas funções, sendo mais comuns em relações hierárquicas autoritárias, onde dominam condutas negativas, relações desumanas e aéticas de longa duração, de um ou mais chefes dirigidas a um subordinado, desestabilizando a relação da vítima com o ambiente de trabalho e a organização (BARRETO, 2003, p. 1).

O ato de assediar envolve relações autoritárias transversais na sociedade. Não é específico de um local e pode existir nos mais variados contextos. Necessita do assediador para haver concretização, uma pessoa que deprecie o outro, que sinta até um certo prazer em rebaixar o indivíduo (HIRIGOYEN, 2002). É um ato que agride e prejudica.

Alguns indivíduos sentem prazer em humilhar o outro. Ao humilhar, o assediador deseja demonstrar poder, pois é ávido de admiração, aprovação e manipula os demais para atingir os seus objetivos (HIRIGOYEN, 2000, 2002). O comportamento do assediador não provém de um problema psiquiátrico, mas de uma racionalidade fria combinada a uma incapacidade de considerar os outros como seres humanos (HIRIGOYEN, 2000). A maior parte dos assediadores usa suas habilidades técnicas e comportamentais para deixar atrás de si pessoas desestruturadas e vidas devastadas (FREITAS, 2001).

O assédio moral é revelado pelas ocorrências reiteradas em pressões emocionais e comportamentos hostis no meio profissional, não apenas na relação chefe-subordinado, mas entre companheiro(s) laboral(is) e de subordinado(s) para chefe. No ambiente de trabalho, são encontradas as situações a seguir descritas.

– Um subordinado é agredido por um superior: Hirigoyen (2000), Barreto (2000) e Guedes (2003) observam que essa situação é mais freqüente quando os empregados devem aceitar tudo se quiserem manter seus empregos. Algumas organizações agem como se não soubessem da maneira tirânica com que os chefes tratam os subordinados (FREITAS, 2001). Pode ser um caso de agressão que ocorre, em geral, por meio de comportamentos verbais desrespeitosos e, por vezes, vulgares, repetidos e freqüentes, que variam em conformidade com a necessidade do assediador estar em evidência e de auto-afirmação por meio dos outros.

– Um superior é agredido por um subordinado: é um caso muito mais raro, porém possível de ocorrer. Pode ocorrer com profissionais externos à organização, cujos métodos e estilos são reprovados pelo grupo, mas que não demonstram interesse em se adaptar ou se impor. Também pode ser um caso de promoção de colega sem que os demais tenham sido consultados. Em ambas as situações, a administração não considerou a opinião do grupo com quem essa pessoa vai trabalhar (HIRIGOYEN, 2000).

– Um colega agride outro colega: o assédio pode surgir por sentimentos de inveja em relação a um indivíduo que tenha algo que os demais não possuem como beleza,

riqueza, diploma, experiência profissional, competência, relações influentes. Pode ter origem em inimizades pessoais relacionadas com a história de cada um e com a competitividade. Também algumas organizações são incapazes de fazer respeitar os direitos mínimos do indivíduo e permitem que sejam desenvolvidos o racismo, a xenofobia<sup>4</sup> e a discriminação por sexo (FREITAS, 2001).

O assédio moral pode surgir a partir de um conflito, porém nem todo conflito pode gerar o assédio moral. O conflito é caracterizado pela disputa do poder ou pela reação subjetiva do indivíduo que vive o conflito. É importante definir a diferença do assédio moral e do conflito. A formação do conflito ocorre em função das diferenças existentes na sociedade e como são encaminhadas as decisões dele. Ele serve para que ocorram mudanças nas estruturas tanto formais como informais. O conflito é uma forma de reorganização, que força os indivíduos a se reconsiderarem e a funcionarem sob novas formas. Mobiliza as energias e reúne os indivíduos, modifica as alianças, altera a complexidade, gera animação e novidade para os contextos profissionais rotineiros. O conflito tende a ser ampliado e fortalecido, se não for solucionado, podendo chegar a procedimentos de assédio moral (HIRIGOYEN, 2002).

Leymann (2003) explica que o assédio moral pode ter origem em um conflito profissional mal resolvido e ocorrer entre pessoas do mesmo nível hierárquico. O assediado é enfraquecido psicologicamente devido à pressão causada pela frequência e duração dos ataques. Os motivos que levam ao assédio moral são encontrados nas estruturas sociais e nas estruturas de poder que são dominantes no local de trabalho. A desordem organizacional e um fraco gerenciamento podem ocasionar o conflito e, conseqüentemente, o assédio moral. Alguns indivíduos exageram na oposição de seus pontos de vista (mais freqüentemente devido à luta pelo poder) e acabam por encontrar um indivíduo sobre o qual possam exercer o seu poder (manipular, perseguir). Os assediadores utilizam manobras aparentemente sem importância, tornadas mais violentas, à medida que o assediado resiste a elas.

---

<sup>4</sup> Compreende-se xenofobia como a aversão por pessoas ou coisas estrangeiras.

O assédio moral entra de maneira freqüente na vida das pessoas, regulando seus comportamentos. O desempenho do indivíduo diminui e ele próprio forma um juízo negativo, com dúvida a respeito do seu valor. A reação da pessoa assediada, desestruturada, serve de justificativa para o assediador, pois a competência dela é alterada sistematicamente de forma negativa (HIRIGOYEN, 2000). Pode chegar a tal ponto que a pessoa assediada dá razão a quem a rebaixa e assume a responsabilidade ao desvalorizar a si e ao assumir as acusações feitas. Esses efeitos negativos são duradouros e alastrados para outros setores da vida do indivíduo, como os relacionamentos afetivos, familiares e a saúde, causando conflito de sentimentos, degradação e prejuízos em todos os setores da vida.

### **1.3.1 O assediado**

O assédio moral nasce como algo inofensivo e é propagado de forma insidiosa (HIRIGOYEN 2000). Em um primeiro momento, a pessoa assediada não quer mostrar que ficou ofendida e leva na brincadeira ou ignora as desavenças e os maus-tratos. Como os ataques são multiplicados, com o tempo, o assediado é posto em situação de inferioridade e submetido a comportamentos hostis durante um período maior. Com a evolução do assédio, o assediado, ao ver o agressor, desenvolve uma reação de medo (HIRIGOYEN, 2000). O medo provoca no assediado comportamentos patológicos, que servirão como álibi para justificar retroativamente a agressão. O assediado reage, na maior parte das vezes, de maneira confusa. Qualquer iniciativa que tome, qualquer coisa que faça, volta contra ele. O objetivo do comportamento do agressor é levar o assediado a uma confusão mental que o faça cometer erros.

Para manter o poder e o controle, o agressor utiliza comportamentos hostis aparentemente sem importância que vão, com o passar do tempo, ficando cada vez mais violentos, principalmente quando o assediado resiste. Hirigoyen (2000) afirma que, em um primeiro momento, o assediado é desestabilizado emocionalmente. Ele é estressado, crivado de críticas, censuras, para que não saiba como agir. Com o tempo e a freqüência dos comportamentos hostis, o assediado passa a não mais saber quem está errado ou quem tem razão. A relação do assediado com o agressor não é de simetria, mas, de dominação e

submissão. Assim, o assediado é envolvido em uma relação destrutiva, sem ter meios de escapar, é atacado em seus pontos de fragilidade.

Os assediados tentam encontrar explicações para compreender o comportamento dos assediadores. Hirigoyen (2000, p. 170) observa que, embora façam queixas dos comportamentos negativos do agressor, “continuam a idealizá-lo em outros aspectos: ‘ele é um bom chefe’”. Se o assediado aceita a submissão, o relacionamento é instalado de forma definitiva sobre esse modelo e é ampliado pelo grupo de colegas que é chamado como testemunha, ou que participa do fenômeno. A lógica do bom senso é abandonada, o que torna impossível compreender as razões dessas condutas e leva o assediado a duvidar de sua própria saúde mental. Hirigoyen (2000) reforça que, quando mencionada a agressão psicológica, não deve ser excluída a questão da intencionalidade, pois o caráter intencional de um traumatismo agrava o impacto da agressão.

As agressões psicológicas por parte do assediador desenvolvem nos assediados dificuldade para pensar e angústia, não tanto em relação às agressões ostensivas, mas, em relação às situações em que ele não está certo de ser, em parte, responsável. Na impossibilidade de compreender o que está acontecendo, o assediado nega a realidade do que não consegue compreender e tenta buscar razões para o que lhe acontece. Desenvolvem um estado de ansiedade permanente e amnésias, que, na maior parte vezes, necessitam de medicamentos. Os sintomas e as reações mais comuns no assediado, conforme Hirigoyen (2000), são estresse crônico (palpitações, falta de ar, fadiga, perturbações do sono e da fome, irritabilidade, dores de cabeça, perturbações digestivas, dores abdominais), perturbação ansiosa generalizada, estado de apreensão e antecipação constantes, ruminações, estado de tensão e hipervigilância permanente, isolamento social e medo. Em alguns assediados, a resposta é fisiológica como úlceras gástricas, doenças cardiovasculares, de pele, emagrecimento, fraqueza, chegando até a desnutrição. De acordo com a autora, as perturbações psicossomáticas não resultam da agressão propriamente dita, mas, da incapacidade de reagir do assediado. A capacidade de resistir leva o assediado a um esgotamento psíquico e perturbações duradouras. Alguns assediados podem ter hospitalização psiquiátrica. Eles sentem cansaço, sem energia e passam a não mais conseguir pensar ou perdem a concentração em atividades banais. No local de trabalho, a



licença para tratamento é, na maioria das vezes, negada (HIRIGOYEN, 2000). Algumas podem ter idéias ou tentativa de suicídio.

A perseguição só cessa pelo afastamento do assediado, nunca do agressor, e não são os medicamentos que lhe salvarão, mas a ação (HIRIGOYEN, 2000). Quando adquirem consciência da manipulação, os assediados sentem que foram enganados, não respeitados e possuem vergonha das reações que aquela manipulação provocou. O erro do assediado, segundo Hirigoyen (2000), foi de não ter desconfiado antes, em não ter levado em consideração as freqüentes mensagens não-verbais deferidas pelo agressor.

O assédio moral é um fenômeno que causa graves danos psicológicos aos indivíduos. Entre outras formas de sentimento causadas por ele, as mais referenciadas pelos pesquisadores (HIRIGOYEN, 2000, 2002; ADES, 1999; BARRETO, 2000; FREITAS, 2001; GUEDES, 2003) são a humilhação e a vergonha.

### **1.3.2 Humilhação e vergonha nos locais de trabalho**

Os fenômenos estudados pela Psicologia estão relacionados com outras áreas de conhecimento, difíceis de serem considerados apenas pelo lado do indivíduo ou pelo lado da sociedade. É o caso da humilhação, pois é um fenômeno ao mesmo tempo cultural e psicológico. A humilhação surge com freqüência maior do que é suspeitado, e é estranho o pouco interesse da pesquisa psicológica pelas suas formas e determinantes (ADES, 1999). No dia-a-dia, a humilhação nem sempre é reconhecida por quem a vivencia. É mascarada por regras de interação ou disfarçada pelas defesas do indivíduo, mesclada com outro sentimento: a vergonha. O impacto dos eventos humilhantes depende das regras socioculturais vigentes e do conjunto das experiências individuais. O que pode ser humilhante em um contexto social, em uma cultura ou em um grupo, em outro pode ser considerado perfeitamente aceitável. A humilhação interfere tanto na dimensão física quanto na psicológica do humilhado. Weil (1996) assevera que a humilhação sempre traz como conseqüência pensamentos proibidos e que estão cobertos pelo silêncio ou pela mentira.

A humilhação é o rebaixamento da auto-estima relacionada à vergonha, ao embaraço, à experiência de ser tratado com desprezo. A humilhação é distinguida como

pontual ou repetida (crônica) tanto por Ades (1999) como por Hirigoyen (2000, 2002). A humilhação pontual pode ser apenas reatividade, que deixa o indivíduo sem meios prontos de revide, ou de defesa para com o agressor; uma ofensa pessoal em uma discussão aleatória; um grito com base em uma situação específica, mas não repetidamente. A humilhação repetida (crônica) é constituída pelo domínio do hábito, no costume, na relação dominante-dominado. O que comanda a situação procura submeter o outro a humilhações até fazer com que perca a sua identidade. É o abuso de poder e de autoridade legítima com o objetivo de dominação. Para Harkot-de-la-Taille (1996 *apud* ADES, 1999, p. 45), “é mais do que a simples perda da boa imagem, é um rebaixamento que atinge a identidade moral do indivíduo”. Isso leva à confusão entre o conceito de humilhação crônica e assédio moral, pois ambos são caracterizados pela repetição e frequência de comportamentos hostis por parte do agressor para com o assediado.

O sentimento de humilhação depende do contexto específico em que surge, e os indivíduos diferem quanto à sua suscetibilidade diante dos atos humilhantes. A humilhação remonta ao sentimento de injustiça para com os princípios morais do indivíduo. É um sentimento de ser ofendido, inferiorizado e vexado pelo outro. A humilhação está relacionada a dois contextos: o primeiro é o choque entre a autopercepção (como o indivíduo se vê) e a percepção do outro (como os outros vêem esse indivíduo); o segundo está relacionado ao sentimento de que as regras de conduta do indivíduo foram violadas. A suscetibilidade da humilhação é caracterizada no indivíduo que se sente inferior, ou no que o indivíduo sente que os outros podem o caracterizar como inferior (ADES, 1999).

A vergonha é um sentimento negativo e, segundo Ades (1999, p. 41): “o ‘eu’ por inteiro é submetido a um exame doloroso e a uma avaliação negativa, isto é, a recriminação recai sobre o que a pessoa é, e não sobre algo que tenha feito”. A avaliação negativa que uma pessoa faz de si ocorre por meio dos seus padrões, das suas regras e dos seus valores. Qualquer coisa pode ser causa de vergonha, como a não-aceitação de uma parte do corpo, o medo de fracassar ante alguma tarefa, o medo de perder uma partida de futebol. Os indivíduos percebem a si e aos outros por meio de padrões internalizados de conduta, formados por categorias de valores desejáveis e negativos. Tangney (1991 *apud* ADES, 1999, p. 43) explica que:

A vergonha também pode ser vista como um afeto negativo ligado à avaliação num contexto social (...) Ela se marca, contudo, sempre por um sentimento de insatisfação do “eu” em relação ao “eu” submetido a escrutínio, uma regra – muitas vezes moral – é aplicada pelo próprio indivíduo a si próprio, em paralelo ou às vezes, independente do julgamento dos outros.

Em relação à humilhação, Ades (1999) argumenta que é a percepção do rebaixamento induzida por um juízo ou comportamentos depreciados por outrem. A humilhação tem por objetivo a violação do princípio de respeito e de limite do comportamento por parte do humilhador. A vergonha representa a vinculação entre os valores comuns e a capacidade de julgar a si além de julgar os outros. A vergonha tem por objetivo que o indivíduo fique envergonhado pelo contexto em que está inserido. A diferença entre humilhação e vergonha é que, na humilhação, o indivíduo não partilhou da intenção que o levou a ser humilhado, ou não concorda com o juízo ou não se sente envergonhado. Segundo Tangney (1991), a vergonha costuma ser acompanhada de um desejo de se esconder ou de fugir da situação interpessoal em questão; na humilhação, um sentimento freqüente é a raiva e o desejo de revidar, dentro ou fora de um código de honra.

Em pesquisa sobre gênero, Tangney (1990, *apud* ADES, 1999) demonstrou que as mulheres adultas expressam mais a vergonha que os homens adultos. A pesquisa de Barreto (2000) também confirma isso. Homens e mulheres possuem diferentes reações em relação à vergonha. Nas mulheres, a vergonha causa, principalmente, tristeza e depressão e, nos homens, raiva. Brown e Moran (1998 *apud* ADES, 1999, p. 32) relatam que a humilhação compõe a experiência das pessoas que sofrem desajustamento psicológico leve ou profundo. O ambiente social pode criar fortes emoções negativas como sentimento de perda, de fragilidade, de fracasso, de incompetência, de humilhação. Brown (1998 *apud* ADES, 1999, p. 32) salienta que “eventos humilhantes (ou percebidos como tal) não apenas aumentam a suscetibilidade diante de situações ambientais ameaçadoras como podem estar na base de um recrudescimento de reações depressivas”. Quando alguém é humilhado repetidamente, independente do ambiente social, ocorre uma mudança negativa na sua auto-imagem, uma postura de passividade, como se o indivíduo confirmasse as acusações feitas pelo humilhador. No seu ambiente, o indivíduo fica constrangido, apático, desacreditado. O grupo passa a ser menos receptivo e mais hostil. Tanto o indivíduo quanto o grupo rompem o sistema social de interação. Klein (1991 *apud* ADES, 1999, p. 37)

argumenta que “esta situação pode gerar comportamento anti-social e suicídio”. A humilhação constitui um indicador importante na avaliação das condições de trabalho e de saúde dos trabalhadores, ao revelar as formas de violência sutil nas relações organizacionais e na sociedade, que são mais freqüentes entre as mulheres e com os adoecidos pelo trabalho (BARRETO, 2000).

Ferraz e Góes (1999), em matéria na Revista IstoÉ, analisaram a humilhação com o título “O império do mau”. Descreveram a experiência de um administrador de empresas obrigado a realizar tarefas abaixo de sua formação, como levar os carros para a oficina, cuidar da manutenção do telhado, além de escutar termos humilhantes. A sua opção por suportar o ambiente era devido à busca de segurança financeira, que não impediu sua demissão. Segundo Ades (1999, p. 58):

O fato de muitos relacionamentos sociais envolverem papéis assimétricos, em termos de competência, em termos de poder de decisão, etc., não significa que seja livre o exercício do predomínio. Este é guiado por princípios moderadores que levam o mais poderoso a respeitar os direitos de expressão, ação e, principalmente, de honra, do menos poderoso. A humilhação, como a vêem alguns participantes, é o resultado de uma transgressão dessas regras que gera impotência, sensação de perda de controle e da liberdade de colocar as próprias idéias. Sentir-se humilhado torna, então, muito próximo de sentir-se oprimido. O poder social partilha, no extremo, a imagem de poder da força física.

A humilhação, quando ocorre de modo repetido, freqüentemente caracteriza o assédio moral. Ao estudar o assédio moral, é necessário analisar o fenômeno em diferentes perspectivas: a perspectiva psicológica, que leva em conta a personalidade do indivíduo e sua história; a perspectiva organizacional, que analisa as regras de gestão. O assédio moral, em uma organização, passa por diferentes etapas, acrescenta Hirigoyen (2002), como o isolamento e a recusa de comunicação, a desqualificação, a deterioração proposital das condições de trabalho e a violência verbal, física ou sexual.

#### **1.4 Procedimentos de assédio moral nas organizações**

De acordo com Hirigoyen (2002), um bom número de estudos a respeito dos comportamentos hostis foram realizados por vários autores de diferentes culturas. Os

procedimentos não são muito diferentes, o que muda é a classificação dos diferentes tópicos, de acordo com os autores. Os procedimentos descritos pela autora (2002) foram:

**a) Isolamento e recusa da comunicação direta:** quando alguém está sozinho, é difícil agir de maneira rebelde. Para destruir psicologicamente um empregado e evitar a autodefesa dele, o primeiro passo é cortar as possíveis alianças. O ataque não é explícito, mas caracterizado por comportamentos de desqualificação e isolamento como insinuações, falta de repasse de informações, afastamento de reuniões, solicitação de trabalhos por escrito sem contato com o solicitante, recusar falar, não cumprimentar ou não olhar para a pessoa. São condutas que parecem insignificantes, mas, com a repetição diária, pode magoar e humilhar a quem a vivencia. O assediador recusa explicar o seu comportamento, dessa maneira, impede uma possível solução. O primeiro passo para o assédio moral e a violência é o desprezo pelo outro, que, como tática, tem o objetivo de manter o domínio e desqualificar o outro. Para Hirigoyen (2002, p. 76) “no mecanismo da comunicação perversa, o que se busca fazer é impedir o outro de pensar, de compreender, de reagir”. Essa negação paralisa a vítima, impossibilita-a de defender a si, pois não compreende contra o que deve lutar. A situação é mais agravante quando a vítima possui propensão para assumir culpa e passa a dar lugar a todas as interpretações e a todo mal-entendido.

**b) Desqualificar:** as agressões não são explícitas para permitir o revide. Elas são praticadas por meio de palavras subentendidas, ridicularização, calúnias sobre o comportamento ou o trabalho do assediado. Não dirigir a palavra diretamente ao assediado, mas falar dele como se fosse objeto ou como se ele não estivesse presente. O assediador faz com que o assediado perceba a sua ação, sem, no entanto, poder se defender das agressões. As críticas, muitas vezes, são dissimuladas em brincadeiras ou piadas. O objetivo é confundir a sua percepção e levar o assediado progressivamente a duvidar da sua competência, pois como relatar um suspiro irônico ou um olhar agressivo? Conduzindo com habilidade a desqualificação do

assediado perante o grupo, o assediador o induz ao erro para dele afirmar para todos a incompetência do assediado.

**c) Deterioração proposital das condições de trabalho** (atentado contra a dignidade): o assediador faz com que o assediado sinta-se incompetente, com isso, terá pretexto, então, para o mandar embora. Críticas exageradas e injustas em relação ao trabalho executado, tarefas além das competências ou inferiores a elas e indução ao erro fazem com que o assediado tenha uma imagem negativa de si. No caso de uma reação impulsiva por parte do assediado, como um comportamento agressivo, o assediador defende-se por trás do interesse do serviço ou com base na postura profissional do assediado. Uma das formas mais comuns de humilhação freqüente nos locais de trabalho, encontrada nas pesquisas de Ades (1999) e de Hirigoyen (2000, 2002), é a negação da competência. O chefe nega duplamente a competência de seu empregado, tanto na capacidade de realizar as tarefas de responsabilidade, quanto na capacidade de esforço para melhorar as suas atividades. Assediar pode ser um exercício de poder. Muitas pessoas não ficam satisfeitas sem auto-afirmação, humilhando outrem (HIRIGOYEN, 2000, 2002).

**d) Violência verbal, física ou sexual:** Hirigoyen (2002) menciona que essa violência surge quando o assédio é percebido por todos no ambiente de trabalho. É caracterizada mais pela afirmação de poder do assediador, que considera, principalmente, a mulher como seu objeto sexual, do que por favores de natureza sexual.

A violência psicológica (provocações diversas, ameaças, intimidações) é que dá o poder ao assediador para humilhar e submeter o assediado (BARRETO, 2000; HIRIGOYEN, 2000, 2002). Com medo, o assediado é submetido à violência moral, passa a ser incapaz de se defender adequadamente. Com raiva e poder, o assediador possui o controle, impõe as suas vontades e submete o outro às suas ordens. Quando o assediado discorda do que o assediador diz ou faz, este começa a agir com prepotência e imposição e é capaz de usar qualquer meio para obter os seus fins. O assédio moral nas organizações é

uma realidade que milhares de trabalhadores vivenciam nos seus locais de trabalho (HIRIGOYEN, 2000). O descaso pela adoção de um comportamento ético, aquele que busca as formas pelas quais um ser humano pode manter relacionamento de forma harmoniosa com os demais semelhantes, fez com que parte dos movimentos dos últimos tempos – reengenharia, administração da qualidade, gerenciamento por equipes – tenham deixado de produzir os benefícios que deveriam ter proporcionado às organizações e aos seus empregados.

### **1.5 Regulamentação e prevenção do assédio moral nas organizações**

O assédio moral é uma das formas de representação social da degradação das relações de trabalho no mundo moderno, onde são registrados o individualismo, a arrogância e a prepotência gerencial (BARRETO, 2000; HIRIGOYEN, 2002). É importante que sejam estabelecidos mecanismos de regulação nas organizações para impedir comportamentos de desprezo, humilhação, perseguição, maus-tratos pelo ser humano. As entidades sindicais devem ser mobilizadas para incluírem cláusulas no acordo coletivo que protejam os trabalhadores do assédio moral. Hirigoyen (2002, p. 311) adverte que:

mesmo que seja imprescindível uma lei para lembrar das proibições e responsabilidades de cada um pela maneira de se comportar em relação ao outro, ela não será capaz de resolver tudo. Sempre irão existir indivíduos com um prazer mórbido em descumprir as leis ou que conseguirão utilizá-las em benefício próprio.

É preciso agir com antecedência, obrigando as organizações e os poderes públicos a pôr em prática políticas de prevenção eficazes. A ação mais eficaz dos trabalhadores ante as situações de assédio moral ainda é a denúncia e o espírito de solidariedade de classe (BARRETO, 2000; HIRIGOYEN, 2000, 2002). A solução para esse problema, só pode ser encontrada de uma maneira multidisciplinar. A multidisciplinaridade é positiva caso um saiba escutar o outro, se houver disposição de cada qual para rever a própria conduta e se souberem transferir atribuições. Hirigoyen (2002) observa que, até o momento, a comunicação não tem funcionado a contento entre os Departamentos de Recursos Humanos (DRH) e os sindicatos. Os médicos que fazem o acompanhamento, clínicos gerais ou psiquiatras, hesitam, muitas vezes, em convencer os médicos do trabalho. Um trabalhador

assediado deve ter condições de escolher a pessoa da organização que vai servir de mediador interno. Essa pessoa precisa gozar de sua confiança, mas precisa também ser aceita pelo assediador (HIRIGOYEN, 2002). Segundo a pesquisa realizada pela autora, 35% das vítimas que procuraram um advogado, 18% dos casos foram resolvidos; 32% que procuraram a fiscalização do trabalho, 10% dos casos foram resolvidos; 65% que procuraram um médico generalista, 42% foram resolvidos; e 52% que procuraram um psiquiatra, 42% foram resolvidos. A autora ainda reforça que a prevenção do assédio moral deve fazer parte de uma política geral de prevenção de riscos profissionais, pois a saúde no trabalho, inclusive a saúde psíquica, é um direito fundamental dos trabalhadores. Os dirigentes, diante das pesquisas, já não podem mais ignorar o problema, pois é deles a responsabilidade, por ter deixado acontecer ou não ter evitado a propagação do fenômeno (BARRETO, 2000; FREITAS, 2001; HIRIGOYEN 2000, 2002; GUEDES, 2003). Ao contrário do que tentam fazer acreditar certos empresários, as organizações que se preocupam com o bem-estar de seu pessoal conseguem os melhores resultados em relação às que controlam seus empregados por meio de estresse, ameaça e medo (HIRIGOYEN, 2001).

Hirigoyen (2002) também revela que, como não há uma proteção jurídica adequada, os profissionais da área da saúde tratam as vítimas de assédio moral como doentes e transferem o que é de responsabilidade da organização para a sociedade, por intermédio dos médicos e da previdência social. Isso ocorre porque, assim que são colocados em licença de tratamento de saúde, os assediados melhoram sensivelmente e, quando do retorno, voltam ao estado de saúde anterior ao afastamento. Os médicos não devem apenas afastar o empregado ou prescrever antidepressivos e ansiolíticos, devem desempenhar seu papel social. Conforme Hirigoyen (2002, p. 304), “poucos psiquiatras, psicanalistas ou psicoterapeutas tomaram consciência da gravidade do problema do assédio moral”. A autora (2002, p. 304) ainda reforça que “no estado atual da situação, enquanto o assédio moral não for ainda reconhecido no plano jurídico e social, o recurso à psicoterapia é o único meio de romper o silêncio no qual o trabalhador assediado está confinado”. Poucos profissionais da área da saúde (especificamente) conhecem a realidade, o cotidiano organizacional e o sofrimento no trabalho. Dessa maneira, ainda insistem em analisar apenas pelo físico, intrapsíquico e/ou sexual, permanecendo fechados em seus referenciais



teóricos e, neste caso específico, há situações das quais não lhes foram ensinadas (HIRIGOYEN, 2002). No que se refere à atuação dos psicólogos organizacionais, a autora não faz menção ao profissional.

O problema do assédio moral é, antes de tudo, o dos limites e da regra. Ele ocorre em organizações, porque elas assim o permitiram. Barreto (2000) e Hirigoyen (2002) observam que, apesar de hoje existirem os departamentos de recursos humanos, as organizações, salvo exceções, raramente levam em conta o fator humano e menos ainda, a dimensão psicológica das relações de trabalho. A gestão do conflito passa a ser a principal preocupação dos agressores, dos agredidos e das testemunhas, que perdem a concentração em suas tarefas. As perdas para as organizações podem assumir proporções significativas, por um lado pela diminuição da qualidade do trabalho, por outro, pelo aumento dos custos devido às faltas. Também pode acontecer uma inversão, a organização pode ser vítima dos indivíduos que a dirigem, ou seja, valorizar esse tipo de sistema. Hirigoyen (2002, p. 319) revela que “algumas diretorias se eximem de emitir julgamento a respeito do comportamento de um executivo que apresenta bons resultados”. É importante que as organizações, por meio de seus métodos de gestão, dêem o exemplo, de modo transparente, pois, em estruturas sólidas e sadias, o assédio moral não tem lugar (HIRIGOYEN, 2002). Quando uma organização respeita verdadeiramente seus empregados, isso tem um efeito positivo sobre o comportamento dos indivíduos que a compõem. Entretanto, apesar de alguns gestores falarem cada vez mais de ética, o respeito pelas pessoas no mundo do trabalho continua questionável (BARRETO, 2000; FREITAS, 2001; HIRIGOYEN, 2000, 2002). Para Hirigoyen (2002, p. 320), “alguns deles estão sendo sinceros quando falam de seus valores morais ou de ética, para outros, são apenas palavras que lhes permitem aliviar a consciência ou salvaguardar uma boa imagem”. De nada adianta punir os agressores se estes não mudarem os seus comportamentos, salienta a autora. É no nível da sociedade, em sua totalidade, que é preciso agir, sem ficar escondido por trás da responsabilidade das organizações.

O trabalho de prevenção precisa começar dentro das escolas. De acordo com Hirigoyen (2002, p. 323), “as crianças aprendem a partir dos modelos. Quando batemos nelas e as humilhamos, transmitimos-lhes exatamente o que não queremos ensinar: a violência, a ignorância e a hipocrisia”. A prevenção nas organizações deve ser articulada

com base nos seguintes procedimentos: 1) informar e sensibilizar todos os empregados sobre o assédio moral, por meio de um debate público, 2) formar especialistas internos, 3) treinar os empregados do DRH quanto às providências a adotar para prevenir o assédio moral, detectar ou administrar os casos já existentes; 4) redigir uma agenda social e distribuir para cada empregado (HIRIGOYEN, 2002).

Hirigoyen (2002) acrescenta que, como não é fácil obter provas do assédio moral, os empregados devem ficar atentos às violações ao direito trabalhista. Na falta de provas tangíveis, devem manter um caderno de notas, se possível, com páginas numeradas e nele anotar, a cada momento, os fatos, as palavras, os atos de assédio, assim como os nomes das testemunhas. Na hipótese de um processo, isso pode permitir ao tribunal estabelecer o conjunto de indícios. Essas notas permitem também ao assediado tomar consciência da realidade ou gravidade da agressão. A Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), criada em 1943, constata previsão legal que ampara o trabalhador acometido de assédio moral, no Artigo 483, especialmente na alínea “f”, está previsto o amparo legal ao trabalhador que “for o empregado tratado pelo empregador ou por seus superiores hierárquicos com rigor excessivo” (GUEDES, 2003). Diante do dispositivo legal, o trabalhador poderá ajuizar ação titulada como rescisão indireta, objetivando por fim ao contrato de trabalho, recebendo todas as verbas de natureza indenizatória como se demitido fosse, além de pleitear indenização por danos morais ou materiais conforme o caso.

Para denunciar, o assediado precisa ter coragem, ou ter chegado a uma situação limite, pois isso implica, na maioria das vezes, em ruptura definitiva com a organização. É importante atentar para qualquer forma de provocação ou de agressão. A dificuldade de autodefesa reside no fato de que, raramente, há provas evidentes. O assediado terá que acumular dados, indícios, registros de injúrias, fazer fotocópias, ter testemunhas, tudo que poderá constituir em sua defesa. Também não se tem certeza de que a queixa será acolhida, nem que o processo desencadeado venha a ter resultado positivo. O assédio moral corre risco de ser banalizado. Ele não é consequência da crise econômica atual, é apenas um derivado de um laxismo organizacional (HIRIGOYEN, 2002). O ideal ao assediado, é reagir o mais cedo possível, antes que não tenha outra solução, a não ser, sair do emprego.

Mundialmente, há outras visões relacionadas ao fenômeno assédio moral. Mesmo que ele não seja um fenômeno recente, tampouco são os estudos em torno do tema, a

definição pode mudar de cultura para cultura, de contexto para contexto. Não há uma terminologia única para o assédio moral, mas a utilização de partes de conceitos em decorrência dos diferentes grupos de pesquisa escolherem nomes diferentes para seus objetos de estudo.

## 2

**AS DIFERENTES VISÕES DO FENÔMENO ASSÉDIO MORAL**

São muitas as definições de assédio moral encontradas na literatura e elas variam de acordo com os modelos teóricos adotados. Um resumo histórico dessas diferentes visões é necessário para mostrar que a noção de assédio moral difere em um certo número de estudos. Para isso, há a referência a autores como Heinemann, 1972; Brodsky, 1976; Yamanaka, 1997; Olweus, 1997; Lorenz, 1991; Zapf, 1999 citados por Hirigoyen, 2000, 2002; Lazarus e Folkman, 1984; Leymann, 1986, 1990, 1996; Ades, 1999; Barreto, 2000; Skinner, 2000; Sidmann 2001.

Existem vários termos utilizados mundialmente para descrever o assédio moral. No Brasil, o assédio moral é conhecido como violência moral ou tortura psicológica. Na Alemanha, França, Itália, Hungria, nos EUA, na Austrália e Suécia, é conhecido como *mobbing*. Na Inglaterra, Noruega e Austrália, é conhecido como *bullying*. No Japão, são utilizados os termos *ijime* e *bullying*. *Harassment* é utilizado pelos americanos. O *whistleblower* é utilizado para denominar quem denuncia o assédio. A coerção moral caracteriza as formas de poder por meio da ameaça de punição, da punição (que gera fuga e esquiva) e da recompensa.

O termo *mobbing* vem do verbo inglês *to mob*, que significa maltratar, atacar, perseguir, tumultuar, importunar, assediar. O substantivo *mob* significa multidão, populacho, plebe, ralé. *Mob*, com letra maiúscula, significa, em inglês, máfia. Pode ser definido *mobbing* como assediar por interesse, admiração, ataque ou para importunar. Lorenz (1991 *apud* HIRIGOYEN, 2002) nos anos 60 do século XX, etólogo, utilizou pela primeira vez o termo para descrever o comportamento agressivo de animais que expulsavam intrusos no território grupal. Heinemann (1972 *apud* HIRIGOYEN, 2002), médico sueco, na década de 1960, utilizou o termo para descrever o comportamento hostil de determinadas crianças em relação ao grupo, dentro da escola. Em 1972, Heinemann publicou o primeiro livro sobre o tema *mobbing*, que tratava da violência grupal entre crianças (termo esse conhecido na área de educação). Em 1976, Brodsky publicou o primeiro livro, resultado de uma pesquisa sobre o tema trabalhador assediado, que enfatiza a difícil vida do trabalhador e sua situação (termo conhecido por estresse). Mais tarde,

denominou o fenômeno como *mobbing*, mas a sua pesquisa não teve influência na época porque Brodsky era um político da esquerda, contrário a posição política da época. As pesquisas na Suécia iniciaram em meados de 1980, sem o conhecimento do trabalho de Brodsky e resultaram numa nova lei de ambiente de trabalho na Suécia e um fundo de pesquisa nacional para a área de Psicologia Industrial (LEYMANN, 2003).

Leymann (2003) encontrou o mesmo tipo de comportamento hostil de longo prazo em empregados em ambientes de trabalho. Definiu o conceito para identificar formas severas de assédio moral dentro das organizações, deixando claro que se trata de um fenômeno grupal. Muitos estudos, após a definição do termo, foram realizados, principalmente nos países escandinavos (na década de 1980). Leymann é um dos mais renomados pesquisadores do assunto “*mobbing*” nos ambientes de trabalho. Desenvolveu um programa de tratamento para diagnóstico de *mobbing* chamado de trabalho social-*anamnese*, em que tratou aproximadamente 1.300 pacientes, sendo 300 deles internos em uma clínica que hoje não existe mais, pois o sistema de saúde sueco não aprovou a técnica utilizada. Leymann (2003) desenvolveu um questionário chamado de LIPT (Inventário Leymann de Terrorização Psicológica) e um manual que avaliava os níveis de *mobbing* nos ambientes de trabalho. O método comprovou as atividades criminosas e até ilegais a que as vítimas eram submetidas, principalmente pelos empregadores, pelos sindicatos e pelo sistema de saúde. Segundo Leymann (1986 *apud* HIRIGOYEN, 2002), o *mobbing* consiste em manobras hostis freqüentes e repetidas no local de trabalho, visando sistematicamente à mesma pessoa. Provém de um conflito que degenera e é uma forma particular grave de estresse psicossocial.

O *mobbing* pode ser caracterizado por perseguições, ataque, importunação, violência grupal por interesse, que pode chegar à violência física. O termo é usado para as situações individuais e grupais. Leymann (2003) define o *mobbing* como interação social, por meio da qual um indivíduo (muito raramente mais que um) é atacado por um ou mais indivíduos (raramente mais que quatro), quase diariamente e por muitos meses, com o objetivo de induzir a pessoa ao medo e ao receio de expulsão. A definição exclui o conflito e focaliza na situação psicossocial que começa a resultar em condições patológicas, psiquiátricas ou psicossomáticas. Não focaliza o que é feito, mas a freqüência e a duração do que quer que seja feito.

O termo *bullying* vem do verbo inglês *to bully* que significa tyrannizar, ameaçar, intimidar, maltratar, assediar. O substantivo *bully* significa brigão, valentão, tirano. *Bullying* pode ser definido como assediar, forçando a fazer algo (intimidar). Inicialmente, o termo *bullying* foi utilizado para descrever humilhações, vexames ou ameaças que certas crianças ou grupos de crianças realizavam umas às outras. Desde cedo, as crianças ficam preocupadas com a sua imagem e nem sempre os colegas são benevolentes. No grupo de brincadeiras, os apelidos estigmatizantes e a disputa por poder envolvem uma intenção nem sempre sutil. Olweus (1997 *apud* ADES, 1999, p. 32), em uma pesquisa, em larga escala, feita na Noruega, constatou que aproximadamente 9% das crianças, da primeira à nona série, foram submetidas à intimidação (*bullying*) sistematicamente pelos colegas, e sugeriu a adoção de programas preventivos. O termo foi estendido para agressões, em várias outras áreas sociais como no exército, no esporte, na família, com pessoas de mais idade, até chegar às organizações, por intermédio do trabalho de Lazarus (LAZARUS e FOLKMAN, 1984), na área da Psicologia do Trabalho. Zapf (1999 *apud* HIRIGOYEN, 2002), comparou o *bullying* e o *mobbing*, por meio dos seus estudos, e concluiu que o *mobbing* é mais um fenômeno grupal, enquanto que o *bullying* é originário majoritariamente de superiores hierárquicos.

*Bullying* é a representação da utilização do poder organizacional para abusar, agredir e humilhar uma ou mais pessoas, tanto física como psicologicamente. É caracterizado por comportamentos mais sofisticados como, por exemplo, comunicação hostil e não-ética, isolamento social da vítima, de maneira sistemática, por um ou mais indivíduos. Conforme pesquisas de Lazarus e Folkman (1984), essas ações ocorrem muito freqüentemente, pelo menos, uma vez por semana, por um longo período de tempo (pelo menos seis meses). A vítima é colocada em uma posição sem solução e indefesa e lá permanece. A alta freqüência e a longa duração do comportamento hostil e os maus-tratos resultam em um grande desequilíbrio mental, psicossomático e social. O *bullying* é uma forma individual e não-organizacional de assédio. A definição não focaliza tanto as atividades em si, mas a grande tensão mental pela qual a vítima passa (LEYMANN, 2003).

Segundo Leymann (2003), diferentes grupos de pesquisa escolheram, na língua inglesa, diferentes terminologias em relação às atividades destruidoras no ambiente de trabalho e nas escolas (entre crianças). Na Inglaterra e na Austrália, a palavra *bullying* é

preferida para esse tipo de comportamento em todos os três ambientes societários (escola, família e organização). Nos EUA e na Europa, *bullying* é usado em relação às situações escolares e *mobbing* em relação ao ambiente de trabalho. A discussão entre esses grupos de pesquisa focaliza uma posição de “poder”, pois cada grupo defende o uso do termo que escolheram para as suas áreas. Isso é compreensível, pois foi colocado muito esforço na introdução das novas áreas de pesquisas, justamente com essas palavras, para ser estabelecida uma linha de pesquisa (LEYMANN, 2003).

A discussão mais intensa é entre dois grupos de pesquisa: aqueles que estudam a violência entre as crianças na escola (primeira publicação do *bullying* foi na década de 1970, na Escandinávia) e aqueles que estudam a violência entre os empregados nos locais de trabalho (a primeira publicação sobre *mobbing* foi na década de 1980, na Escandinávia). Os dois grupos de pesquisa reuniram colegas colaboradores em diferentes países. Os estudiosos da Inglaterra, Austrália e do Japão cooperaram com o grupo de pesquisa original, na Noruega, para investigar o *bullying* nas escolas. Os estudiosos da Alemanha, França, Itália, Hungria, Austrália e dos EUA cooperaram com o grupo de pesquisa originário na Suécia para estudar o *mobbing* nos ambientes de trabalho. Leymann (2003, p. 02) sugere que “mantenha-se a palavra *bullying* para atividades com crianças e adolescentes na escola e reserve a palavra *mobbing* para o comportamento adulto no local de trabalho”. Segundo o autor, mudar ou adotar uma terminologia única será mais prejudicial para as diferentes áreas de pesquisa do que “definir” o termo. Ao mesmo tempo, muito esforço foi investido durante décadas para dar forma às áreas de pesquisas. Não há necessidade de se interferir na escolha da terminologia de um estudo, contanto que o pesquisador deixe claro o objeto de estudo, focalize o fenômeno e o relacione com o que já foi pesquisado (LEYMANN, 2003).

O termo *harassment* vem do verbo inglês *to harrass* que significa molestar, incomodar, assediar repetidamente, aborrecer. *Ment* é o sufixo do verbo. O fenômeno começou a ser estudado pelo psiquiatra americano Brodsky (1976 *apud* HIRIGOYEN, 2002, p. 81), que define o assédio como “ataques freqüentes e voluntários de uma pessoa a outra, para atormentá-la, miná-la, provocá-la, incomodá-la”. Mais tarde, Leymann (1990) publicou um artigo na revista *Violência e Vítimas*, que retratou o fenômeno na área organizacional.

O termo *whistleblowers* vem do verbo inglês *to whistle* que significa apitar, assobiar. O substantivo *whistle* significa apito, assobio. Já o verbo *to blower* significa soprar e o substantivo significa soprador, vidreiro, ventoinha. Na gíria, significa fanfarrão. *Whistleblowers* é aquele que denuncia, entrega, divulga à opinião pública e aos demais interessados as situações erradas como roubos, humilhações, corrupções, do local onde trabalha e/ou do serviço público. São pessoas ou grupos de pessoas que sofrem represálias muito fortes, pois entram em conflito com toda a estrutura organizacional. Nos países de cultura anglo-saxônica, EUA, Canadá, Nova Zelândia, África do Sul, Hong-Kong, Inglaterra, grupos de pessoas se uniram e formaram organismos para juntos se defenderem das molestações e penalizações, por meio de trocas de experiências e proteção jurídica, por serem *whistleblowers*, delatores ou por denunciar o que está errado (HIRIGOYEN, 2002).

A palavra *ijime*, em japonês, significa assédio. O termo é utilizado para descrever as humilhações e as pressões pelas quais as crianças passavam, conseqüentes de um sistema educacional altamente rígido, que seguiu uma ideologia econômica, por duas gerações do pós-guerra. O fenômeno *ijime* surgiu em meados de 1972, em pleno desenvolvimento da indústria nipônica. Yamanaka (1997 *apud* HIRIGOYEN, 2002) argumenta que a indústria nipônica necessitava de jovens submissos e adaptados a um trabalho padronizado, sem individualismo e sem personalidades marcantes. O sistema educativo japonês, estruturado com avaliações permanentes para selecionar os mais aptos, criou nos estudantes um estímulo pela rivalidade que ultrapassava o sistema escolar. Para os professores japoneses, o *ijime* era considerado um rito de iniciação, necessário à formação psicológica dos adolescentes. Com o passar dos anos, os adolescentes, vítimas de maus-tratos e humilhações, passaram a repetir o mesmo comportamento nos colegas mais novos ou mais fracos. Dada a sua amplitude na sociedade japonesa, o *ijime*, na década de 90, passou a ser um problema social, responsável pelo suicídio e pela evasão escolar de muitas crianças, obrigando o Ministério da Educação japonês a adotar providências em face da constatação da evasão de 82.000 mil crianças no ano de 1995 (GUEDES, 2003). Com a recessão do século XX, a tradição do emprego vitalício desapareceu. Cada vez mais as organizações japonesas reduzem a sua mão-de-obra ou a substituem pela de jovens fortes e inovadores. As perseguições e as humilhações a que as organizações submetem os jovens passaram a



ser utilizadas com os empregados mais velhos ou menos produtivos, o que tornou mais uma vez um problema social no Japão.

Outro comportamento que merece análise é a coerção, que é a maneira pela qual os indivíduos tentam controlar uns aos outros, fazendo com que tenham um comportamento de acordo com o seu desejo/objetivo, pelo uso da punição, da ameaça de punição e/ou da recompensa. É utilizada em todas as esferas da vida (família, relacionamentos, trabalho) do indivíduo. A coerção é utilizada como forma de manter os empregados sem questionar, sem reclamar, por intermédio da ameaça (punição) de demissão. Dessa forma, os trabalhadores são forçados a produzir o máximo possível e os empregadores utilizam pressão psicológica ao extremo. Se não produzirem o que é definido nas metas de produção, são perseguidos, humilhados, ameaçados tanto pelos colegas, como pela hierarquia imediata. Se produzem demais, forçam a produtividade de todo um grupo e também sofrem represálias e perseguição. Observa Sidman (2001) que muitos trabalhadores que excedem a cota de produção são colocados no ostracismo<sup>5</sup> e atacados por seus companheiros de trabalho.

Coerção é a maneira pela qual um indivíduo ou grupo é forçado por outro a fazer alguma coisa ou é por ele reprimido (SIDMAN, 2001). A maioria dos atos coercitivos ocorrem de forma indireta, não menos eficaz, porque são baseados em poderes delegados implícitos. Estão relacionados com o campo das sanções sociais, do controle, da disciplina e da organização da sociedade. No seu aspecto mais puro, esses atos assumem a característica de força bruta, mas também compreendem manifestações mais sutis, imateriais, como todas as formas de medo. O medo da punição pode ser mais eficiente que a própria punição (SKINNER, 2000; SIDMAN, 2001).

Ao fazer referência à coerção, é feita menção à palavra controle. Coerção e controle não são a mesma coisa. De acordo com Sidman (2001, p. 46), “o controle da conduta pelo ambiente físico e social é uma característica do mundo, exatamente como o controle de objetos físicos, reações químicas ou processos fisiológicos”. A coerção é uma subcategoria do controle. Se ambos fossem a mesma coisa, todos seriam coercitivos (SIDMAN, 2001; SKINNER, 2000). Administradores, professores, pais, atores, todos tentariam controlar o que os outros fazem. O que os diferencia é a forma. O controle é necessário na natureza por

---

<sup>5</sup> Sidman (2001:79) considera o ostracismo “como o afastamento do indivíduo de contato social e intelectual”.

questão de organização, limitação, mas não significa que tem que estar diretamente ligado com ameaça e punição (SKINNER, 2000). É possível aprender, amar, ter prazer sem coerção, mas essas ações são controladas por pessoas e lugares. Fazer o que se quer fazer indica a operação de reforçamento positivo. Fazer o que tem que ser feito indica a operação do reforçamento negativo.

No reforçamento positivo, a ação de uma pessoa é seguida pela adição, pelo surgimento, pela transformação de algo novo, que não existia antes do ato, ou seja, a pessoa ganha algo. No reforçamento negativo, ocorre o contrário, isto é, o ato ou o comportamento desaparece, é eliminado, diminuído ou evitado. Faz com que um comportamento ou uma condição que existia pare de ameaçar ou de ser perigoso. Sidman (2001, p. 51) explica que:

Genericamente falando, há três tipos de controladores entre conduta e conseqüências: reforçamento positivo, reforçamento negativo e punição. Controle por reforçamento positivo é não coercitivo; coerção entra em cena quando nossas ações são controladas por reforçamento negativo ou punição.

De acordo com Skinner (2000, p. 203), “supõem-se que a punição tenha algum efeito permanente. Espera-se que alguma alteração no comportamento será observada no futuro, mesmo que não haja mais punição”. Para isso, há dois modos de utilizar a punição. Primeiro é utilizar punições severas, fortes, como bater, espancar. A segunda é fazer os indivíduos pararem de se comportar de maneira contrária ao que é desejado (mesmo temporariamente) e ensinar a eles o modo correto de agir. Por exemplo, um empregado é punido com ameaça de demissão se não agir de acordo com as normas da organização. Assim que ele for modelado (adequado) aos padrões desejados, o comportamento será reforçado ao cessar as ameaças de demissão. O efeito colateral da punição é dar a qualquer sinal de punição a habilidade para punir por si mesmo, isso torna ele mesmo um punidor. Por exemplo, o líder não precisa, depois de um tempo de ameaça de punição, falar nada para o empregado, a simples presença dele já caracteriza a ameaça de punição. O simples fato da aproximação coloca um fim ao que quer que ele esteja fazendo. Se o líder ameaçar aproximação, o empregado fugirá. Dessa forma, o líder passa a ser uma ameaça pela simples presença e não, necessariamente, pela possibilidade de alguma ação ou contato.

Quando a coerção não gerar fuga, fará com que o empregado fique esquivado. O empregado não espera receber uma punição antes de agir. Algumas vezes, ele age antes do

tempo. Por sua aparente orientação para o futuro, a esquiva acaba em comportamento de fuga. Ela impede que um evento indesejado aconteça em primeiro lugar (SKINNER, 2000). Esquiva é, geralmente, um ajustamento mais adaptativo à punição do que a fuga. Dessa forma, faz mais sentido impedir uma punição do que escapar depois que ela tenha começado. A esquiva parece antecipatória por natureza, ao ser aparentemente controlada pelo não-acontecimento de algo futuro (SIDMAN, 2001).

Quando é percebido algo errado nos procedimentos de colegas de trabalho, a pessoa pode ter dois tipos de ação. A primeira é denunciar os procedimentos errados e aéticos; ao mesmo tempo, os que denunciam, tornam-se pessoas visadas, rotuladas e, com freqüência, perseguidas por serem criadoras de problemas. A segunda é fazer de conta que nada sabe; esse segundo comportamento representa a esquiva, pois, dessa forma, a realidade é negada e não há envolvimento com os problemas. Segundo Sidman (2001, p. 151)

os esquivadores mais bem-sucedidos se tornam os chefes. Como bolhas subindo em um líquido – apenas aquelas que se esquivam de bater nas outras bolhas chegam ao topo – funcionários de instituições públicas e privadas que conseguem escapar de conflitos também chegam ao topo. O sistema é autopetruador.

O termo assédio moral pode ser definido como coerção moral, *mobbing*, *bullying*, *ijime*, *harassment* pois tem conotação de importunar, perseguir, insistir, vexar, humilhar, transtornar, ameaçar ou punir um indivíduo. O assédio moral faz uso do medo e de sanções sociais. Esses termos (*mobbing*, *bullying*, *harassment* e *ijime*) fazem referência a uma situação na qual uma ou mais pessoas (conforme a origem do termo), no ambiente de trabalho, mostra(m) comportamentos hostis em relação a outro(s) indivíduo(s), de forma freqüente e por longos períodos de tempo (meses ou anos), vindo a humilhar e perseguir esse indivíduo. Nesse sentido, com terminologias e formas diferentes conforme a cultura, o assédio moral constitui, em muitos países, um problema científico e social, aqui transposto no seguinte interesse de pesquisa: quais são as características do assédio moral a alunos-trabalhadores nos seus locais de trabalho?

## 3

### MÉTODO

As etapas de desenvolvimento desta pesquisa constituíram os procedimentos adotados para a escolha dos sujeitos, a situação e o ambiente, o instrumento e os procedimentos utilizados. Além disso, a região e a Universidade foram caracterizadas.

#### **3.1 Breve caracterização da Região Meio-Oeste**

Esta pesquisa foi realizada em uma universidade localizada na região Meio-Oeste de Santa Catarina. Essa região engloba os municípios de Arroio Trinta, Macieira, Caçador, Pinheiro Preto, Calmon, Ponte Alta do Norte, Curitibanos, Rio das Antas, Fraiburgo, Salto Veloso, Frei Rogério, São Cristóvão do Sul, Ibiam, Timbó Grande, Iomerê, Lebon Régis, Videira, Joaçaba, Campos Novos, Ibicaré, Herval d'Oeste, Monte Carlos, Concórdia, Matos Costa, Santa Cecília, Jaborá, Catanduvas, Pinheiro Preto, Tangará, Bom Sucesso, Caçador, Rio das Antas, Água Doce, Treze Tílias, entre outros. A Região Meio-Oeste foi colonizada por imigrantes italianos e alemães (na maioria), em que fortes traços estão presentes da cultura ítalo-germânica nas cidades e são percebidos por meio da arquitetura, da gastronomia e das tradições da população local.

As atividades industriais, comerciais, agrícolas, voltadas para a fruticultura, avicultura, suinocultura, pecuária, ou extrativas, de transformações, de produção industrial e agroindustrial são a base da economia do Meio-Oeste Catarinense. A atividade econômica dos municípios dessa região se divide em sub-setores, na sua maioria, com destaque para: produtoras de minerais não-metálicos; extrativa mineral; metalúrgicas; mecânicas; materiais elétricos e comunicações; indústrias de material de transporte; madeira e mobiliário; papel, editoração e gráfica; borracha, couro, fumo, peles e similares; química, farmacêutica e perfumaria; têxtil, vestuário e tecidos; calçados, produtos alimentícios e bebidas; serviços industriais de utilidade pública; construção civil; comércio varejista;

comércio atacadista; instituições de crédito, seguros e capitalização; comércio, administração e serviços imobiliário; transporte e comunicação; serviços de alojamento, alimentação, reparação e manutenção; serviços médicos, odontológicos e veterinários; ensino; administração pública direta e autárquica; agropecuária e extração vegetal (IBGE, 2004).

### **3.1.1 Breve caracterização da Universidade**

A Universidade que possibilitou a aplicação da pesquisa referente ao fenômeno assédio moral nas organizações é de natureza privada, mas de caráter comunitário e filantrópico. Essa Universidade é integrada à Associação das Fundações Educacionais de Santa Catarina – ACAFE e Associação Brasileira das Universidades Estaduais e Municipais – ABRUEM e é mantida por uma fundação.

É definida como instituição educacional que emerge das exigências tecnológicas, científicas e culturais da região, com o objetivo de participar do desenvolvimento de seus municípios de influência, bem como do processo educativo e cultural de seus habitantes, representando uma resposta aos imperativos da integração, característica marcante da atual conjuntura em âmbito mundial. Tem como missão "formar pessoas, produzir conhecimentos e operar serviços voltados ao desenvolvimento humano, socioeconômico e cultural do Oeste de Santa Catarina" (SECRETARIA ACADÊMICA, 2004).

Estava estruturada com quatro *campi* e suas respectivas extensões, contava com aproximadamente 16.980 acadêmicos, 766 docentes e 482 empregados. Na época da coleta de dados, possuía um total de 60 cursos de graduação e 52 de pós-graduação. A Universidade visa oferecer qualificação profissional de excelência em pós-graduação, tendo mais de 40 cursos de pós-graduação em níveis de especialização e mestrado. Com o intuito de buscar melhores alternativas de solução para os problemas da região, ela desenvolve por intermédio de mestres e doutores, com a participação de acadêmicos, vários projetos de pesquisas nas áreas de administração, ciências jurídicas, ciências sociais, educação, informática, alimentos, saúde, medicamentos, meio ambiente e biodiversidade.

### **3.2 Sujeitos**

Os sujeitos que fizeram parte da pesquisa eram os alunos do Curso de Gestão, do Departamento de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade que possibilitou a aplicação do instrumento de pesquisa, porque a maioria trabalhava em organizações na região Meio-Oeste Catarinense.

### **3.3 Fontes de Informações**

Foram utilizados como fontes de informações os documentos da Secretaria Acadêmica, o plano político pedagógico do curso de gestão, os diários dos professores referente ao número de alunos matriculados no Curso da Universidade onde a pesquisa foi realizada e observação indireta (questionário) da ocorrência do fenômeno nos alunos-trabalhadores do Curso de Gestão do Departamento de Ciências Sociais Aplicadas. Também foram utilizados dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE.

### **3.4 Situação Ambiente**

O exame dos documentos da Secretaria Acadêmica foi realizado internamente ou, quando possível, foram utilizadas fotocópias fora do ambiente da organização. Os diários de classe dos professores foram examinados por meio do fornecimento dos diários pelos professores, na presença deles. Os dados do IBGE foram consultados por meio do *site* da própria organização.

Foram aplicados questionários com os alunos-trabalhadores, nas respectivas salas de aula, em horário de aula e na ausência dos professores. O ambiente de aplicação dos questionários estava equipado com carteiras, cadeiras e canetas. Também estava, tanto quanto possível, protegido de ruídos ou de fluxo de pessoas, com boa iluminação e ventilação. O ambiente permitiu a privacidade e a manutenção do sigilo das informações.

### **3.5 Instrumento**

Para a obtenção dos dados com os alunos-trabalhadores do Curso de Gestão do Departamento de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade que permitiu a realização da pesquisa, foi aplicado um questionário (Apêndice). O questionário foi elaborado a partir da definição das variáveis constituintes do fenômeno a ser investigado e de pesquisa bibliográfica.

### **3.6 Procedimentos**

Os procedimentos adotados para a escolha e contato com os sujeitos, a escolha e a obtenção das fontes de informação, a elaboração e a aplicação do instrumento de coleta de dados, bem como os procedimentos de apresentação e análise dos dados obtidos, foram detalhados para melhor compreensão das etapas de realização da pesquisa.

#### **3.6.1 Escolha dos sujeitos**

Foram escolhidos como sujeitos todos os alunos do Curso de Gestão que estavam trabalhando ou já haviam trabalhado e que estavam em sala de aula nos dias da aplicação do questionário.

#### **3.6.2 Elaboração do instrumento utilizado**

Foram considerados relevantes, para ser objeto de levantamento e análise neste estudo, as características do aluno-trabalhador e as do fenômeno assédio moral. O questionário foi restrito à verificação do assédio moral na relação superior-subordinado, porque a literatura aponta essa situação como a mais freqüente.

O questionário foi composto por 59 perguntas, com um total de 46 perguntas estruturadas e 13 dissertativas. Na primeira parte do questionário, das 13 perguntas referentes aos dados de identificação dos alunos-trabalhadores, 12 eram dissertativas e uma estruturada. Na segunda parte, havia uma lista de comportamentos hostis, com 49 perguntas relacionadas a ela. Dessas 49 perguntas, os alunos-trabalhadores deveriam ler e, caso tivessem vivenciado alguma(s) das situações descritas, deveriam registrar o número de vezes, durante uma semana, que tal situação descrita no questionário ocorreu e por quanto tempo (meses) a situação permaneceu. Na terceira parte do questionário, havia duas perguntas dissertativas referentes às conseqüências que as situações registradas na lista de comportamentos hostis ocasionaram na vida do aluno-trabalhador e se o aluno-trabalhador comentou as situações registradas na lista de comportamentos hostis com alguém, com quem e por que.

### **3.6.2.1 Teste do instrumento**

Formuladas as perguntas que nortearam o questionário, elas foram submetidas à teste, o qual objetivou corrigir, reformular ou aperfeiçoar as perguntas, para minimizar as dificuldades de compreensão e de problemas de interpretação. O teste foi realizado com uma turma do Curso de Gestão do Departamento de Ciências Sociais Aplicadas de um dos *campi* da Universidade que possibilitou a aplicação da pesquisa. Foram seguidos todos os procedimentos adotados no método.

Primeiramente, foi agendada uma entrevista com o diretor do Departamento de Ciências Sociais Aplicadas (D.C.S.A.) e explicado o objetivo da pesquisa, os procedimentos e a duração aproximada. Foi solicitado ao Diretor a possibilidade de aplicar o teste em um dos Cursos de Gestão do Departamento. Com a aprovação do Diretor de Departamento, foi definido um Curso para a aplicação do questionário e chamado o Coordenador desse curso. Ao Coordenador do Curso de Gestão definido, foi explicado o objetivo e os procedimentos da pesquisa e solicitada a possibilidade de aplicar o teste no curso. O Coordenador demonstrou interesse na pesquisa e autorizou a aplicação do questionário no Curso de Gestão, na quinta fase do curso, em uma quinta-feira, pois, nesse dia, ele estaria ministrando aula com a turma. No diário de classe do coordenador/professor



do curso da quinta fase estavam registrados 62 alunos. No dia da aplicação do teste, estavam presentes 58 alunos. A aplicação do questionário ocorreu na sala de aula dos alunos. Houve explicação sobre o objetivo do teste, os procedimentos, o tempo de duração e o sigilo das informações.

O teste foi aplicado no início da aula. Ao chegar na sala de aula da quinta fase do curso, foi feita uma apresentação para a turma, explicando o objetivo da pesquisa, os procedimentos, o tempo aproximado para a realização do teste e solicitada a colaboração dos alunos em participar da pesquisa. Com a aprovação da turma, foi entregue para cada aluno uma cópia, em duas vias, do termo de consentimento, em que cada aluno deveria ler e assinar que estava esclarecido sobre a relevância social da pesquisa, o objetivo, a opção de participar ou não da pesquisa e sobre o sigilo das informações descritas no questionário. O termo já estava assinado em duas vias pelo responsável pela pesquisa, e cada aluno assinou as duas vias também. Uma das vias foi recolhida e outra ficou para cada aluno. Após assinada e recolhida uma das cópias do termo de consentimento, cada aluno recebeu uma cópia do questionário que foi lido para os alunos, esclarecidas as dúvidas e orientado que, ao final do preenchimento, cada um deveria colocar o questionário no envelope branco, sem nenhuma identificação, que estava em uma mesa. Participaram todos os alunos que estavam trabalhando ou que tinham trabalhado em organizações. Aos alunos que não possuíam nenhuma experiência de trabalho, foi solicitado que aguardassem em sala de aula, o preenchimento do questionário realizado pelos colegas. Foi reforçada a importância da pesquisa, o sigilo e que não era necessária a identificação. Quando os alunos terminaram o preenchimento do questionário e o colocaram no envelope, a pessoa encarregada pela pesquisa agradeceu a participação de todos e saiu da sala de aula. Não houve nenhuma intercorrência que prejudicasse a aplicação do questionário e todos alunos presentes possuíam experiência de trabalho.

Após a realização do teste, o questionário foi novamente avaliado e foram realizadas alterações nos itens.

### **3.6.3 Contato com os sujeitos**

O primeiro contato foi com o Diretor do Departamento de Ciências Sociais Aplicadas (D.C.S.A.) do *campus* da universidade em que a pesquisa foi aplicada, a fim de

solicitar a ele a permissão para a aplicação do questionário com os alunos. Foi exposto o objetivo da pesquisa, bem como os procedimentos, a duração aproximada para a aplicação do questionário e apresentado o instrumento de pesquisa (questionário). Também foi apresentada a forma de tabulação, reforçando o sigilo e a preservação dos alunos. Com a aprovação do Diretor do D.C.S.A. foi definido o Curso de Gestão no qual a pesquisa seria aplicada. Na seqüência, o Diretor solicitou a presença do Coordenador do Curso definido e foi apresentado a ele o objetivo e os procedimentos da pesquisa e solicitada autorização para aplicar o questionário com os alunos. O Coordenador concordou com a pesquisa e com a aplicação do questionário. Com base na aprovação, foi solicitada a permissão para entrar em contato com os professores do curso para verificar a possibilidade de realizar a aplicação do questionário no período de suas aulas. Logo em seguida, foi redigida uma carta de autorização assinada pelo Diretor e pelo Coordenador para ser entregue para cada professor.

Foram contatados quatro professores do Curso de Gestão, totalizando segunda, quarta, sexta e oitava fase. O critério utilizado para a escolha do professor foi, para a segunda fase, o professor que lecionava na segunda-feira; na quarta fase, o que lecionava na terça-feira; na sexta fase, o que lecionava na quarta-feira; e na oitava o que lecionava na quinta-feira. O contato inicial com os professores, por telefone, foi para agendar um horário, a critério deles. O objetivo do encontro com os professores foi para apresentar a carta de autorização assinada pelo Coordenador e Diretor do Departamento do Curso, explicar o objetivo da pesquisa e os procedimentos, apresentar o instrumento de pesquisa (questionário), verificar a data e o tempo necessário para a aplicação dos questionários. O tempo necessário solicitado a eles para a aplicação do questionário foi de 30 a no máximo, 45 minutos. Os quatro professores ficaram à disposição e demonstraram interesse pela pesquisa. Três deles salientaram que já haviam passado por várias das situações descritas como comportamentos hostis no questionário e não sabiam que estas, na sua repetição e freqüência, caracterizavam assédio moral

Dos quatro professores, três preferiram que a aplicação fosse realizada logo ao início da aula. O professor da oitava fase (quinta-feira) solicitou para que a aplicação fosse realizada após o intervalo, para não prejudicar o andamento de um trabalho já iniciado na

aula anterior. Também foi verificado com cada professor o número de alunos registrados nos seus respectivos diários de classe.

Nas quatro fases do Curso estavam matriculados 227 alunos, segundo informações da Secretaria Acadêmica em março de 2004. Nos diários dos professores, estavam registrados: na segunda fase, 60 alunos; na quarta fase, 46; na sexta fase, 52; na oitava fase, 34, totalizando 192 alunos.

#### **3.6.4 Procedimento de aplicação do questionário**

O questionário foi aplicado nos dias 10, 11, 12 e 13 de maio de 2004, e 173 alunos-trabalhadores do Curso de Gestão participaram da pesquisa. Nos dias definidos com os professores para a aplicação do questionário, a aplicação teve início. Após os cumprimentos, o objetivo da pesquisa foi explicado, bem como os procedimentos. Com a aceitação dos participantes, cada aluno recebeu um termo de consentimento, em que deveria ler e assinar que estava esclarecido sobre a relevância social da pesquisa, o objetivo, a opção de participar ou não da pesquisa e o sigilo das informações descritas no questionário. O termo já estava assinado em duas vias pelo responsável e cada aluno assinou as duas. Uma das vias foi recolhida e a outra ficou com o aluno. Assinado o termo de consentimento, cada um recebeu uma cópia do questionário. O questionário foi lido para os alunos, foram esclarecidas as possíveis dúvidas e os alunos foram orientados que, ao final do preenchimento, deveriam colocar o questionário no envelope branco, sem nenhum tipo de identificação, que estava em uma mesa. Os alunos-trabalhadores deveriam responder ao questionário com base nas informações do emprego atual; e os que não estavam exercendo atividade profissional no momento da aplicação do questionário, deveriam responder com base no último emprego. Aos alunos que não possuíam nenhuma experiência de trabalho, foi solicitado que aguardassem em sala de aula, o preenchimento do questionário realizado pelos colegas. Participaram todos os alunos que estavam trabalhando ou tinham trabalhado em organizações. Ao terminar a aplicação dos questionários, foram feitos agradecimentos aos alunos. O procedimento descrito foi realizado nas quatro turmas. Em todas, os alunos foram receptivos quanto a responder ao

questionário. Durante todas as aplicações não houve nenhuma intercorrência e todos os alunos, dos que estavam em sala de aula, estavam trabalhando.

Durante a aplicação do questionário, as dúvidas que surgiram foram: se o questionário poderia ser respondido com base não no emprego atual, mas sim em um anterior. Alguns alunos não tinham certeza do “tempo” que algumas perguntas solicitavam. Em relação ao preenchimento do questionário, os alunos-trabalhadores foram orientados que deveria ser feito com base nas informações do emprego atual. Em relação às perguntas em que não tinham certeza da resposta, foram orientados para que deixassem em branco ou fizessem um risco no espaço a ser preenchido. Em todas as turmas, em média, três a cinco alunos relataram, informalmente, que, se o questionário não fosse respondido com base no emprego atual e sim no anterior, teriam registrado boa parte dos comportamentos hostis, mas que no emprego atual, não tinham passado por tais situações.

### **3.6.5 Procedimentos de apresentação, análise e interpretação dos resultados**

Por meio dos dados fornecidos pela Secretaria Acadêmica da universidade onde foi realizada a pesquisada, havia 227 alunos matriculados no curso de gestão do Departamento de Ciências Sociais e Aplicadas. Nos diários dos professores referentes aos dias definidos para aplicação do questionário, havia registro de 192 alunos. No dia da aplicação do questionário, estavam presentes na universidade 173 alunos.

A tabulação dos 173 questionários foi feita, inicialmente, por fase do curso. Na primeira parte do questionário, ou seja, nos dados de identificação dos alunos-trabalhadores, foram registradas as ocorrências de cada uma das perguntas do questionário. Quando houve repetição de ocorrência por pergunta, essas ocorrências foram somadas. Em algumas perguntas, foram definidos intervalos entre as ocorrências para melhor apresentação dos dados. Em outras, foram identificadas as ocorrências e as suas quantidades. Na seqüência, foram calculados os percentuais de cada uma das ocorrências. Após esse procedimento, os dados das quatro fases foram somados, caracterizando o total de alunos respondentes.

Na segunda parte do questionário, a “lista de comportamentos hostis”, o critério utilizado para caracterizar as situações de assédio moral a alunos-trabalhadores foi a escolha dos questionários que possuíam três meses ou mais de freqüência registrada na lista

de comportamentos hostis; desse modo, 95 questionários atenderam a esse critério. Os 95 questionários que caracterizavam assédio moral a alunos-trabalhadores nos seus locais de trabalho foram tabulados conforme os seguintes critérios: os dados de identificação dos alunos-trabalhadores assediados foram somados com base nas ocorrências e suas quantidades; em algumas perguntas, houve definição de intervalos entre as ocorrências, para melhor apresentação dos dados; em outras perguntas, identificadas as ocorrências e as suas quantidades; na seqüência, foram calculados os percentuais de cada uma das ocorrências por pergunta do questionário. Na terceira parte do questionário, com duas perguntas descritivas, houve a transcrição dos relatos dos alunos assediados, da mesma forma como estavam registradas.

Cada pergunta do questionário deu origem a uma tabela. Os dados de identificação dos alunos-trabalhadores e suas percentagens, dos alunos assediados e suas percentagens, e o percentual comparativo dos sujeitos assediados entre os respondentes foram apresentados da primeira à décima segunda tabela. A primeira coluna da primeira à décima segunda tabela apresenta as perguntas do questionário; a segunda, a quantidade de ocorrências e as percentagens dos respondentes por pergunta do questionário, totalizando 173 alunos-trabalhadores. A terceira, a quantidade de ocorrências e percentagens dos alunos assediados por pergunta do questionário, totalizando 95 alunos assediados. A quarta coluna, apresenta o percentual comparativo de assediados entre os respondentes. Para o percentual comparativo de assediados entre os respondentes foi definido um critério de relevância. Nas ocorrências que tiveram dez ou mais respondentes, foram calculadas as percentagens comparativas de assediados entre os respondentes.

A décima terceira à décima sexta tabela apresentaram os resultados das categorias de comportamentos hostis que os alunos-trabalhadores assediados responderam no questionário em relação aos seus locais de trabalho. A “lista de comportamentos hostis” possui quatro categorias de comportamentos hostis, conforme definição da literatura (BARRETO, 2003; HIRIGOYEN, 2002), e suas respectivas subcategorias. As categorias definidas na literatura e usadas no questionário são “deterioração das condições de trabalho”, “isolamento e recusa da comunicação”, “atentado contra a dignidade” e “violência verbal, física ou sexual”. As categorias e subcategorias estão apresentadas na primeira coluna de cada tabela. A segunda coluna de cada tabela apresenta a quantidade de

registro por alunos em cada subcategoria. As distribuições das frequências por semana e por mês de cada subcategoria das quatro categorias foram transformadas em média por semana e por mês. Desse modo, cada tabela apresenta uma categoria que está caracterizada com a média de frequência por semana (terceira coluna de cada tabela) e por mês (quarta coluna de cada tabela) de suas respectivas subcategorias. Das tabelas, foram retiradas as explicações de algumas das subcategorias para melhor apresentação e essas explicações estão descritas no questionário (Apêndice).

Na terceira parte do questionário, a pergunta “quais foram as conseqüências dessas situações, descritas anteriormente, na sua vida?”, foram unidos os relatos registrados pelos alunos-trabalhadores assediados nos questionários e colocados, na sua maioria, conforme as características das categorias e suas respectivas subcategorias na interpretação dos resultados. Já para a pergunta “você comentou as situações descritas anteriormente com alguém? Com quem e por quê?”, foi elaborada uma tabela (número 17) com os mesmos critérios das doze primeiras tabelas, registrando as ocorrências e as quantidades de ocorrências. Não foram calculadas as percentagens das ocorrências na Tabela 17, pelo motivo dos alunos assediados terem registrado que comentaram as situações descritas com mais de uma pessoa.

A descrição da primeira à décima segunda tabela apresentam os dados de identificação dos alunos respondentes, dos sujeitos assediados e os percentuais, e o percentual comparativo de assediados entre os respondentes. Da décima terceira à décima sexta tabela são apresentadas a “lista de comportamentos hostis” que foram descritas por categorias e as médias de frequência de suas respectivas subcategorias. Em cada categoria da “lista de comportamentos hostis”, foi definido um critério de relevância para descrever as subcategorias. Foram descritas as médias de frequência mais elevadas por semana e por mês das quatro primeiras subcategorias de cada tabela. Na pergunta dissertativa “você comentou as situações descritas anteriormente com alguém? Com quem e por que?”, também foram descritas as maiores ocorrências e a maior concentração. Já na pergunta “quais foram às conseqüências dessas situações, descritas anteriormente, na sua vida?” os registros dos alunos assediados foram colocados conforme as características das categorias e suas respectivas subcategorias e foram relatados, na sua maioria, na interpretação dos resultados.

## 4

### **Apresentação, descrição e interpretação dos resultados**

Dos 173 alunos-trabalhadores matriculados no curso de gestão, 95 (54,90%) caracterizaram vivências de assédio moral nos seus locais de trabalho, 44 (25,45%) caracterizaram situações de abuso moral e 34 (19,65%) não caracterizaram situações de assédio moral, nem de abuso moral nos seus locais de trabalho<sup>6</sup>.

Os dados descritos na seqüência caracterizam os resultados dos alunos assediados em relação aos resultados dos alunos respondentes e seus percentuais e o percentual comparativo de assediados entre os respondentes.

#### **4.1 Caracterização dos alunos-trabalhadores e dos sujeitos assediados**

Em relação ao sexo dos alunos-trabalhadores respondentes, 57,80% eram do sexo feminino e 42,20% do masculino. Pode ser observado na Tabela 1 que a maior quantidade de assediados era do sexo feminino (63,20%). Ao comparar o percentual de assediados e o percentual comparativo de assediados entre os respondentes foi possível notar que o percentual diminuiu de 63,20% para 60,00% no sexo feminino. Já com o percentual de assediados em relação ao percentual comparativo de assediados entre os respondentes do sexo masculino aumentou de 36,80% para 47,94%. Mesmo assim, o maior percentual de assediados foi mantido no sexo feminino (60,00%), se comparado com o percentual de assediados entre os respondentes do sexo masculino (47,94%).

---

<sup>6</sup> Relembrando, abuso moral são situações de constrangimentos, insultos, medidas de intimidação ou humilhação que ocorrem de modo pontual ou eventual ao aluno-trabalhador por parte do líder hierárquico imediato, que, na sua maioria, pode vir seguido de pedido de desculpas. Assédio moral são situações vexatórias de humilhação, intimidação e insultos de forma proposital que o aluno-trabalhador vivencia de modo freqüente e por longo período de tempo (meses ou anos), por parte do líder hierárquico imediato (nesta pesquisa).

**Tabela 1**

**Distribuição por sexo da quantidade e das percentagens dos alunos-trabalhadores, dos sujeitos assediados e do comparativo**

<b>Sexo</b>	<b>Quantidade respondentes</b>	<b>%</b>	<b>Quantidade Assediados</b>	<b>%</b>	<b>% comparativo de assediados entre os respondentes</b>
Feminino	100	57,80	60	63,20	60,00
Masculino	73	42,20	35	36,80	47,94
<b>Total</b>	173	<b>100,00</b>	95	<b>100,00</b>	-

Ades (1999), Barreto (2000) e Hirigoyen (2000, 2002) constataram também, por meio de pesquisas, que as mulheres são mais humilhadas e assediadas moralmente que os homens. Hirigoyen (2000, 2002) demonstra que o assédio moral está relacionado com gênero. Em sua pesquisa, 70% das mulheres foram assediadas moralmente em relação a 30% dos homens. Conforme a autora aponta nas conclusões da sua pesquisa, o limite do seu estudo está ligado ao fato de que somente fizeram parte da amostra pessoas que se consideravam assediadas, ou seja, a autora não comparou o número de assediados com o total de participantes. Hirigoyen (2000, 2002) também cita outros pesquisadores (mas não especifica o método utilizado por eles) como Chiaroni, na região de PACA (Sul da França), que registrou que 73% das mulheres são assediadas moralmente. Seiler e a associação *Mots pour Maux ai Travail*, em Estrasburgo, registrou assédio moral a 43,5% das mulheres e 56,5% de homens. Einarsen e Skogstad, na Noruega, registraram assédio moral a 55,6% das mulheres e 43,9% dos homens. Leymann, na Suécia, registrou assédio moral a 55% das mulheres em relação a 45% dos homens. Mesmo tendo pouca diferença nos indicadores por sexo, nas pesquisas, de modo geral, Hirigoyen (2002) reforça a necessidade de avaliar que os indicadores podem estar relacionados ao contexto sociocultural. Os países escandinavos e a Alemanha manifestam preocupação e conscientização em relação à igualdade de oportunidades entre o sexo masculino e feminino. Os países latinos apresentam ainda características machistas marcantes. Em alguns países latinos, há os que consideram que



cada mulher que trabalha é culpada por um desempregado entre os homens, como por exemplo na Itália, Espanha e América Latina (HIRIGOYEN, 2000, 2002).

Gilligan (*apud* ADES, 1999) salienta a importância que a mulher dá aos relacionamentos e ao cuidado pessoal. Esses comportamentos podem levar a mulher a permanecer mais do que os homens no emprego e interpretar dentro de uma “lógica psicológica” o que está ocorrendo entre o chefe crítico e ela. Em relação aos homens, o autor observa que o referencial mais abstrato de justiça próprio dos homens os leva, mais frequentemente que as mulheres, a preservar os seus princípios morais, com possível enfrentamento e abandono do emprego. Ades (1999) concluiu que os comportamentos dos homens e das mulheres são semelhantes. Em sua pesquisa, a autora demonstra que as mulheres são submetidas mais à humilhação e submissão em 27% dos casos por serem mães, 8% por serem mais fortes, persistentes ou por terem mais jeito, mais habilidades para sair de situações difíceis e 8% por serem mais submissas. Os homens são submetidos mais à humilhação e submissão por ter responsabilidade com a família (23%) e por orgulho (7,6%). Em relação ao sair do trabalho decorrente de humilhações, os motivos que levam as mulheres a isso, em 35% dos casos, é por serem mais emotivas e impulsivas; os homens, no entanto, saem do trabalho por orgulho (38,5%) e por “fraqueza” (23,1%). Na cultura brasileira, a mulher é tida como mais impulsiva e mais emotiva. Ela reage de forma mais emocional e inconstante que os homens às “afrontas” no contexto do trabalho. Mas, essa emocionalidade feminina não as define, necessariamente, (aos olhos dos homens) como mais fracas ou vulneráveis, afirma Ades (1999). As mulheres possuem, de acordo com os homens, mais capacidade de agüentar pressão, mais habilidade para sair de situações difíceis e um senso prático maior, isso faz com que elas sejam vistas como fortes. A autora também reforça que é importante notar que as mulheres nunca são denegridas pelos homens em termos de “firmeza moral”, pois são mais acostumadas pela própria educação, na cultura brasileira, a suportar mais pressões psicológicas.

Barreto (2000), por meio de sua pesquisa, informa que as mulheres, apresentaram também maior frequência de situação de humilhação e discriminação quando comparadas aos homens, desse modo, evidenciando maior controle sobre a força de trabalho feminino. Segundo Souza-Lobo (1991 *apud* BARRETO, 2000, p. 235), “os salários, as promoções, a qualificação, a escala de funções e as formas de controle da mão- de-obra” repõem e

atualizam práticas de chefes, gerentes e líderes na divisão sexual do trabalho. Em relação à afetividade, Barreto (2000) descreve diferentes manifestações nas situações de humilhação e discriminação, quando vistas sob a ótica das relações de gênero. As mulheres expressam mais indignação, choro, tristeza, ressentimentos, mágoas e estranhamento do ambiente de trabalho. Os homens sentem mais revolta, indignação, desonra e desejo de vingança. Sentem vergonha diante da família, sentimento de inutilidade e predomínio de pensamentos ou tentativas de suicídio. Ades (1999) e Hirigoyen (2000, 2002) também confirmam essas reações nos homens em suas pesquisas. De acordo com Barreto (2000), essas manifestações têm sua causa na atribuição de papéis sociais determinantes precoce e sexualmente tipificados. Enquanto os homens devem reprimir seus sentimentos, emoções e afetos, demonstrando racionalidade e força, as mulheres são consideradas mais sensíveis, instáveis emocionalmente, irracionais, intuitivas, caracterizando, assim, a sua “fragilidade” afetiva.

**Tabela 2**

**Distribuição por idade da quantidade e das percentagens dos alunos-trabalhadores, dos sujeitos assediados e do comparativo**

<b>Idade em anos</b>	<b>Quantidade respondentes</b>	<b>%</b>	<b>Quantidade assediados</b>	<b>%</b>	<b>% comparativo de assediados entre os respondentes</b>
18 □ 20	62	35,84	40	42,10	64,61
20 □ 22	32	18,50	18	18,90	56,25
22 □ 24	37	21,39	19	20,00	51,35
24 □ 26	11	6,36	7	7,40	63,63
26 □ 28	5	2,89	1	1,10	-
28 □ 30	8	4,62	3	3,10	-
30 □ 32	0	0,00	0	0,00	-
32 □ 34	6	3,47	2	2,10	-
34 □ 36	2	1,16	1	1,10	-
36 □ 38	3	1,72	2	2,10	-
38 □ 40	2	1,16	0	0,00	-
40 □ 42	5	2,89	2	2,10	-
<b>Total</b>	<b>173</b>	<b>100,00</b>	<b>95</b>	<b>100,00</b>	<b>-</b>

Quanto à faixa etária dos alunos respondentes, é possível verificar na Tabela 2 que a maior quantidade possuía de 18 a 26 anos (82,09%). A observação mais detalhada da quantidade de alunos-trabalhadores respondentes permitiu perceber que, quando a pesquisa foi realizada, 35,84% possuíam de 18 a 20 anos, 21,39% de 22 a 24 anos, 18,50% de 20 a 22 anos e 6,36% de 24 a 26 anos. Os demais alunos respondentes (17,91%) possuíam de 26 a 42 anos. É possível notar também que a maior quantidade de alunos assediados possuía de 18 a 26 anos (88,40%). Ao observar mais detalhadamente a quantidade de alunos assediados, foi possível verificar que 42,10% possuíam de 18 a 20 anos, 20,00% de 22 a 24 anos e 18,90% de 20 a 22 anos. Houve identificação de uma acentuada diminuição na quantidade de alunos assediados entre os 24 a 26 anos (7,40%) em relação às outras faixas etárias. Os demais alunos assediados apresentaram quantidades relativamente baixas nas faixas. Também foi percebido que, à medida que aumentou a faixa etária dos alunos assediados, principalmente a partir dos 26 anos, diminuíram as ocorrências de assédio moral. Ao comparar o percentual de assediados e o percentual comparativo de assediados entre os respondentes, foi constatada uma grande diferença no percentual de 7,40% para 63,63% entre 24 a 26 anos. Há também uma diferença relativamente alta nos percentuais de 18,90% para 56,25% entre os 20 a 22 anos, de 20,00% para 51,35% entre os 22 a 24 anos e de 42,10% para 64,61% entre os 18 a 20 anos. As demais faixas apresentaram quantidades comparativamente baixas. A análise do percentual comparativo de assediados entre os respondentes possibilitou verificar que o assédio moral foi mais característico entre 18 a 20 anos (64,61%), entre 24 a 26 anos (63,63%), entre 20 a 22 anos (56,25%) e entre os 22 a 24 anos (51,35%).

A idade média dos alunos assediados foi de 21 anos e oito meses e a maior concentração foi entre os 18 a 26 anos. Na população brasileira, a idade de 18 anos é a base legal mínima para iniciar atividades profissionais, salvo os casos de menores aprendizes (de 14 a 16 anos), vinculados às escolas técnicas profissionalizantes. Essa faixa etária também caracteriza o término do ensino médio e ingresso ao ensino superior, na maior parte da população brasileira, e somente 3% chega ao ensino superior (IBGE, 2004). Pode ser percebido que, à medida que aumentou a faixa etária dos alunos-trabalhadores, principalmente a partir dos 26 anos, diminuíram as ocorrências de assédio moral. Esse dado pode estar vinculado ao fato de que, quanto mais experiência o aluno-trabalhador possui,

menos ele é submetido a certos comportamentos hostis, e com mais experiência profissional, ele tende a buscar e ter mais facilidade para novas colocações no mercado de trabalho.

Nos estudos de Hirigoyen (2000, 2002), 8% dos assediados possuíam entre 26 e 35 anos, 29% entre 36 e 45 anos e 43% entre 46 e 55 anos, e desses, 21% entre 46 e 50 anos e 24% entre 51 e 55 anos. A autora salienta que a idade média dos participantes da sua pesquisa foi de 48 anos. Hirigoyen (2002) explica que o assédio moral é mais predominante em indivíduos com mais de 50 anos, pois, para ela, nessa faixa etária os indivíduos são considerados menos produtivos e com dificuldade de adaptação ou mudança. Hirigoyen também justifica o fato de não haver nenhum indivíduo com idade inferior a 25 anos, por sua pesquisa ter sido realizada por meio de questionários, enviados pelo correio, pois considera que os jovens respondem menos facilmente a um questionário enviado pelo correio do que os indivíduos com idades mais elevadas. A autora também acredita que os jovens sofrem mais abuso de poder direto e ostensivo do que de assédio moral propriamente dito. Ela revela que, na França, está ocorrendo segregação por motivos etários. Os empregados mais antigos e com salários elevados estão sendo substituídos por trabalhadores jovens e com salários mais baixos. Estudos realizados em Estrasburgo, segundo critérios da Associação *Mots pouts Maux ai Travail*, possibilitam mostrar que os jovens são mais assediados (16,7%, não especificando a faixa etária) em relação aos outros grupos de idade. A pesquisa de Estrasburgo proporcionou revelar também que os jovens não se sentem mais assediados que as outras faixas etárias. Já a pesquisa realizada na região de PACA obteve média de 41,73 anos (não especificando o método).

A pesquisa realizada por Ades (1999) incluiu na amostra, 26 sujeitos do sexo masculino de 18 a 25 anos e 26 do sexo feminino de 40 e 55 anos. Na pesquisa de Barreto (2000), os sujeitos possuíam de 32 a 49 anos (mulheres) e de 29 a 51 anos (homens). Ambas as pesquisadoras não demonstraram resultados ou comparações por idade. Porém Barreto (2000) revela que entre os demitidos-adoecidos, a idade representa uma variável importante para a seleção-exclusão, principalmente acima dos 35 anos, revelando uma outra dimensão da realidade.

Ao comparar os resultados da pesquisa com alunos-trabalhadores com as dos autores como Ades (1999), Barreto (2000) e Hirigoyen (2000, 2002), é possível perceber

diferença nos resultados. Essas diferenças nos resultados das pesquisas podem estar associadas às diferenças culturais entre os países, às diferenças de métodos, focos de análise e suportes teórico-conceituais. Os resultados divergem em decorrência das organizações e grupos de pesquisa terem utilizado sujeitos e amostragens diferentes na delimitação de suas pesquisas. Mesmo assim, dada a relevância social e científica, é preciso dar continuidade ao estudo do fenômeno.

**Tabela 3**

**Distribuição por estado civil da quantidade e das percentagens dos alunos-trabalhadores, dos sujeitos assediados e do comparativo**

<b>Estado civil</b>	<b>Quantidade respondentes</b>	<b>%</b>	<b>Quantidade assediados</b>	<b>%</b>	<b>% comparativo de assediados entre os respondentes</b>
Solteiro	142	82,08	80	84,20	56,33
Casado	30	17,34	14	14,70	46,66
Separado	1	0,58	1	1,10	-
<b>Total</b>	<b>173</b>	<b>100,00</b>	<b>95</b>	<b>100,00</b>	<b>-</b>

Em relação ao estado civil dos alunos-trabalhadores respondentes, 82,08% eram solteiros, 17,34% casados e 0,58% separado. Pela Tabela 3, a maior quantidade de assediados eram solteiros (84,20%). Ao comparar o percentual de assediados e o percentual comparativo de assediados entre os respondentes, foi possível notar que o percentual diminuiu de 84,20% para 56,33% para alunos assediados solteiros. Já o percentual de assediados em relação ao percentual comparativo de assediados entre os respondentes casados aumentou de 14,70% para 46,66%. Mesmo assim, o maior percentual de assediados foi mantido entre alunos solteiros (56,33%), ao comparar o percentual de assediados entre os respondentes casados (46,66%).

A pesquisa realizada por Barreto (2000) não possui dados do estado civil dos participantes. Somente na delimitação da amostra, a autora salienta que todos os sujeitos

participantes da pesquisa eram casados. Na pesquisa de Ades (1999) e Hirigoyen (2000, 2002) também não há dados por estado civil. Guedes (2003), Yamanaka (1997 *apud* HIRIGOYEN, 2002), Barreto (2000), Freitas (2001) e Hirigoyen (2000, 2002) salientam a rigidez nos critérios dos processos seletivos nas organizações. As organizações exigem informações dos candidatos, que incluem dados de identificação gerais, a história demográfica, os antecedentes familiares, o estado atual de saúde, indicações de uso de fumo, álcool, drogas e, principalmente, o estado civil. Assim, empregados solteiros e novos são considerados mais competitivos, mais adaptáveis e concordam em receber salários inferiores com base na longa carreira que ainda terão e nas promessas de ascensão profissional que muitas organizações prometem. Barreto (2000) observa que cresce vertiginosamente a terceirização e o contrato temporário em busca da flexibilização no uso do trabalho. Um número elevado de organizações estão optando por contratar seus empregados por meio de contrato de trabalho temporário ou por contrato de estágio extracurricular, com o objetivo de avaliar o nível de adaptabilidade e aprendizagem em relação à função de execução. Dessa forma, reduzem despesas com encargos vinculados ao processo legal de contratação e de desligamento, caso necessário (HIRIGOYEN, 2000, 2002; FREITAS, 2001). Como o piso salarial do estagiário é inferior ao dos empregados contratados formalmente e os contratados temporários possuem encargos menores e diferentes dos contratos formais, pode supor que está ocorrendo uma tendência para contratar empregados solteiros, principalmente estudantes do ensino médio e do ensino superior, pois estão, na maioria das vezes, iniciando a carreira profissional e aceitam ser estagiários ou contratados temporários, com o objetivo de obter experiência, perspectiva de contratação e crescimento dentro da estrutura organizacional contratante.

A Tabela 4 apresenta a quantidade de alunos-trabalhadores estratificada por fase. A quantidade de respondentes por fase foi semelhante na segunda (30,06% dos alunos), na quarta (24,86% dos alunos) e na sexta fase (30,06% dos alunos), tendo uma acentuada diminuição na oitava fase (15,03% dos alunos). Em relação aos alunos assediados, foi constatada a maior quantidade na segunda fase (33,70%), seguida da quarta fase (29,50%) e da sexta fase (24,20%). Na oitava fase, houve uma acentuada diminuição na quantidade de alunos assediados (12,60%). Também foi possível notar que, à medida que os alunos assediados avançaram no ensino superior, houve menos registros de assédio moral em

relação às fases iniciais. A comparação do percentual de assediados e o comparativo de assediados entre os respondentes, proporcionou verificar uma grande diferença nos percentuais de 29,50% para 65,11% na quarta fase e de 12,60% para 46,15% na oitava fase. Com uma diferença relativamente alta nos percentuais, segue a segunda fase com 33,70% para 61,53% e a sexta fase com 24,20% para 44,23%. Já no percentual comparativo de assediados entre os respondentes, os maiores percentuais de assediados ocorreram na quarta fase (65,11%) e na segunda fase (61,53%), embora os assediados atingiram quase a metade dos respondentes nas duas outras fases (oitava fase 46,15% e quarta fase 44,23%).

**Tabela 4**

**Distribuição por fase da quantidade e das percentagens dos alunos-trabalhadores, dos sujeitos assediados do Curso de Gestão e do comparativo**

<b>Fase</b>	<b>Quantidade respondentes</b>	<b>%</b>	<b>Quantidade Assediados</b>	<b>%</b>	<b>% comparativo de assediados entre os respondentes</b>
2a. fase	52	30,06	32	33,70	61,53
4a. fase	43	24,86	28	29,50	65,11
6a. fase	52	30,06	23	24,20	44,23
8a. fase	26	15,03	12	12,60	46,15
<b>Total</b>	173	<b>100,00</b>	95	<b>100,00</b>	-

O universo pesquisado foi de alunos-trabalhadores que cursavam o ensino superior, tendo características semelhantes à pesquisa de Ades (1999), a qual possuía, na sua amostra, sujeitos que cursavam o ensino superior e com ensino superior completo. Hirigoyen (2000, 2002) não apresenta dados de escolaridade na sua pesquisa. Barreto (2000) pesquisou sujeitos com níveis escolares diferentes, em que, das 250 gravações selecionadas, a autora optou por trabalhar com seis que possuíam ensino médio incompleto, ensino médio completo e ensino superior incompleto. Barreto (2000) salienta que, na sua pesquisa, a humilhação foi mais característica em trabalhadores com baixo nível escolar, principalmente as mulheres. Na atualidade do mercado de trabalho, cada vez mais, está

sendo exigido maior grau de escolaridade dos empregados. Grande parte das organizações exige o ensino fundamental completo para trabalhar nas áreas operacionais. Algumas organizações já estão exigindo o ensino médio completo como pré-requisito para trabalhar nas áreas produtivas (BARRETO, 2000). No nível administrativo, é exigido, na maioria das organizações brasileiras, ensino superior completo ou em curso, domínio de, no mínimo, uma língua estrangeira e cursos de pós-graduação ou MBA, conforme a área de atuação, ou experiência profissional do candidato/empregado (AIELLO, 2000). Desse modo, a pesquisa com alunos-trabalhadores corrobora que, o assédio moral não está vinculado ao nível escolar baixo. Barreto (2000) e Hirigoyen (2002) salientam que as organizações atraem os recém diplomados com ilusões, ao exibirem um modelo globalizado de sociedade, de falso bem-estar, com promessas de felicidade virtuais, o que não impede que sejam descartados sem nenhum escrúpulo, assim que deixam de interessar a elas. Tudo serve para seduzir os jovens diplomados. Maior conforto nos escritórios, móveis modernos, os melhores programas de formação, horários flexíveis, possibilidade de compra de ações, participação nos lucros, entre outros. Barreto (2000) informa que, algumas organizações chegam a oferecer serviços como passagem de roupa, farmácia, ajuda em questões administrativas e pessoais como locação ou compra de imóveis, para evitar que seus executivos desperdicem tempo com questões extra organização. Barreto (2000) e Hirigoyen (2002) revelam que não se trata de tornar os empregados mais felizes, e sim mais disponíveis, mais produtivos e também mais dependentes. Por outro lado, a “tática de sedução” é dirigida somente aos empregados mais qualificados. Quanto aos outros, considerados “peões”, não há nenhuma necessidade de seduzir, pois são, na sua maioria, mais fáceis de serem substituídos (BARRETO, 2000).

Em relação à área/setor em que os alunos respondentes exercem as suas funções, 30,06% dos alunos-trabalhadores exerciam a função na área/setor da administração, 12,72% na área/setor de vendas, 9,83% na área/setor da produção e 6,36% exerciam a função na área/setor de recursos humanos. Do total de respondentes, 6,36% não especificaram em qual área/setor trabalhavam. Os demais respondentes apresentaram quantidades comparativamente baixas nas categorias. Pelos dados da Tabela 5, a maior



**Tabela 5**

**Distribuição por área/setor da quantidade e percentagens dos alunos-trabalhadores, dos sujeitos assediados nas organizações e do comparativo**

<b>Área/setor</b>	<b>Quantidade respondentes</b>	<b>%</b>	<b>Quantidade assediados</b>	<b>%</b>	<b>% comparativo de assediados entre os respondentes</b>
Administração	52	30,06	33	34,70	63,46
Vendas	22	12,72	11	11,60	50,00
Produção	17	9,83	8	8,40	47,05
Não respondeu	11	6,36	4	4,00	36,36
Recursos Humanos	11	6,36	3	3,00	27,27
Financeiro	8	4,62	1	1,10	-
Recepção	7	4,05	5	5,30	-
Comercial	6	3,47	2	2,10	-
Serviços gerais	4	2,31	4	4,00	-
Faturamento	4	2,31	1	1,10	-
P.C.P. /Informática	3	1,73	3	3,00	-
Contabilidade	3	1,73	2	2,10	-
Agropecuária	3	1,73	1	1,10	-
Estoque	3	1,73	1	1,10	-
Técnica	2	1,16	2	2,10	-
Compras	2	1,16	2	2,10	-
Expedição	2	1,16	1	1,10	-
Fiscalização	2	1,16	1	1,10	-
Exportação	2	1,16	1	1,10	-
Pós-vendas	1	0,58	1	1,10	-
Laboratório	1	0,58	1	1,10	-
Relações Institucionais	1	0,58	1	1,10	-
Pesquisa e desenvolvimento	1	0,58	1	1,10	-
Central de notas	1	0,58	1	1,10	-
Manutenção	1	0,58	1	1,10	-
FSP	1	0,58	1	1,10	-
Crediário	1	0,58	1	1,10	-
Tratamento fora do domicílio	1	0,58	1	1,10	-
<b>Total</b>	<b>173</b>	<b>100,00</b>	<b>95</b>	<b>100,00</b>	<b>-</b>

quantidade de assediados exerciam suas funções na área/setor da administração (34,70%). Com menor quantidade, seguem os alunos assediados que exerciam a função na área/setor de vendas (11,60%) e na produção (8,40%). Dos alunos assediados, 4,00% não informaram em qual área/setor trabalhavam. A área/setor de recursos humanos foi a seguinte com 3,00%. Ao comparar o percentual de assediados e o percentual comparativo de assediados entre os respondentes, foi possível verificar uma grande diferença nos percentuais de 8,40% para 47,05% na área/setor da produção e de 11,60% para 50,00% na área/setor de vendas. Com uma diferença relativamente alta, seguem também a área/setor da administração com 34,70% para 63,46% e a área/setor de recursos humanos com 3,00% para 27,27%. Não responderam a área/setor que trabalhavam de 4,00% para 36,36% dos alunos assediados. Na comparação do percentual de assediados entre os respondentes, os maiores percentuais foram na área/setor da administração (63,46%), na área/setor de vendas (50,00%) e na área/setor de produção (47,05%). Um número relativamente alto de alunos não respondeu em qual área/setor trabalhava (36,36%); na seqüência, a área/setor de recursos humanos com 27,27%.

Hirigoyen (2000, 2002) explica que, na sua pesquisa, o assédio moral predominou no setor terciário, no setor da medicina social e no ensino, ou seja, nos setores em que as tarefas não são definidas e nos quais, como consequência, é sempre possível culpar alguém. A autora também salienta que o assédio moral é menos predominante nos setores de produção, sobretudo nos técnicos. Em sua pesquisa, a autora localizou os setores que necessitam de mais atenção com os respectivos indicadores. Das pessoas que responderam ao questionário enviado por Hirigoyen (2000) e caracterizaram assédio moral, 26% trabalhavam na área administrativa, contabilidade e gestão; 9% na área da saúde; 9% na área de ensino; 9% na área da informática, método, estudo e pesquisa; 9% na área comercial; 4% na área de fabricação, produção e depósito; 1% na área de manutenção; 1% na área de limpeza e segurança e 1% na área de armazenamento e transporte. A revista *Rebondir*, especializada em questões sobre emprego, realizou uma pesquisa nas organizações francesas em 2001 sobre o fenômeno assédio moral e demonstrou que, por categoria, já sofreram assédio moral 35% dos executivos superiores; 27% do nível intermediário e de supervisão; 27% do nível administrativo e 32% dos trabalhadores ou operários (FREITAS, 2001). Barreto (2000) verificou que 42% dos trabalhadores, na sua

maioria, da área operacional, sofreram assédio moral. A autora também reforça que os trabalhadores foram excluídos, na sua maioria, pelo fator salário, ou seja, os que possuíam altos salários e/ou por terem desenvolvido algum tipo de doença vinculado com a organização do trabalho ou com as condições de trabalho. Portanto, é possível supor que as diferenças de resultados entre as pesquisas ocorrem pelas diferenças na delimitação dos sujeitos e ao contexto sociocultural de cada pesquisa.

Pela Tabela 6, dos 173 alunos respondentes, 20,81% exerciam a função de auxiliar administrativo, 10,40% de recepcionista/secretária, 9,25% de vendedor, 6,94% de auxiliar de produção e 5,78% alunos-trabalhadores exerciam a função de gerente. Os demais respondentes apresentaram quantidades comparativamente baixas nas categorias. A maior quantidade de alunos assediados exerciam a função de auxiliar administrativo (18,90%). Com acentuada diminuição nos percentuais, segue a função de recepcionista/secretária (11,60%), de vendedor (8,40%) e de auxiliar de produção (7,40%). Também, de dez respondentes, um registrou assédio moral na função de gerente (1,10%). Nas demais categorias, as distribuições foram dispersas e diluídas. Ao comparar o percentual de assediados e o percentual comparativo de assediados entre os respondentes, foi possível verificar uma elevada diferença nos percentuais de 7,40% para 58,33% na função de auxiliar de produção, de 11,60% para 61,11% na função de recepcionista/secretária e de 8,40% para 50,00% na função de vendedor. Na seqüência, segue, com uma diferença relativamente alta nos percentuais, a função de auxiliar administrativo de 18,90% para 50,00% e, com uma diferença acentuadamente menor nos percentuais, a função de gerente de 1,10% para 10,00%. Ao comparar o percentual de assediados entre os respondentes, os maiores percentuais foram na função de recepcionista/secretária (61,11%), seguida de auxiliar de produção (58,33%) e de auxiliar administrativo e vendedor (50,00%). Com um percentual acentuadamente menor, vem a função de gerente (10,00%). Pode ser observado que o assédio moral ocorreu, de modo geral, a alunos-trabalhadores que estavam em funções no início de carreira (administrativa e operacional) e em funções que, conforme a estrutura organizacional, não há uma definição clara da função, principalmente nas micros e pequenas organizações.

**Tabela 6**

**Distribuição por função da quantidade e percentagens dos alunos-trabalhadores, dos sujeitos assediados nas organizações e do comparativo**

<b>Função</b>	<b>Quantidade respondentes</b>	<b>%</b>	<b>Quantidade assediados</b>	<b>%</b>	<b>% comparativo de assediados entre os respondentes</b>
Auxiliar Administrativo	36	20,81	18	18,90	50,00
Recepcionista/secretária	18	10,40	11	11,60	61,11
Vendedor	16	9,25	8	8,40	50,00
Auxiliar de produção	12	6,94	7	7,40	58,33
Gerente	10	5,78	1	1,10	10,00
Supervisor	8	4,62	5	5,30	-
Caixa	8	4,62	5	5,30	-
Estagiário	8	4,62	3	3,00	-
Auxiliar de escritório	6	3,47	6	6,00	-
Técnico (sem especificação)	6	3,47	3	3,00	-
Assistente de Recursos Humanos	5	2,89	1	1,10	-
Resposta indecifrável	5	2,89	1	1,10	-
P.C.P./Informática	4	2,31	4	4,00	-
Auxiliar Fiscal	4	2,31	2	2,00	-
Contas a Pagar	4	2,31	1	1,10	-
Técnico de produção	3	1,73	1	1,10	-
Comprador	2	1,16	2	2,00	-
Assistente Administrativo	2	1,16	1	1,10	-
Técnico de Eletrônica/Mecatrônica	2	1,16	1	1,10	-
Web design	1	0,58	1	1,10	-
Assistente de Informática	1	0,58	1	1,10	-
Técnico de Relações Públicas	1	0,58	1	1,10	-
Técnico da Agropecuária	1	0,58	1	1,10	-
Agente de Crédito	1	0,58	1	1,10	-
Auxiliar Contábil	1	0,58	1	1,10	-
Auxiliar de Fiscalização	1	0,58	1	1,10	-
Auxiliar Técnico	1	0,58	1	1,10	-
Pós-Vendas	1	0,58	1	1,10	-
Motorista	1	0,58	1	1,10	-
Frentista	1	0,58	1	1,10	-
Confeiteiro	1	0,58	1	1,10	-
Mecânico	1	0,58	1	1,10	-
Encaminhamento. pets fora cidade	1	0,58	1	1,10	-
<b>Total</b>	<b>173</b>	<b>100,00</b>	<b>95</b>	<b>100,00</b>	<b>-</b>

Dos participantes que responderam ao questionário enviado por Hirigoyen (2000) e caracterizaram assédio moral, 26% exerciam funções administrativas, contábeis e gestão; 9% funções vinculadas à saúde; 9% trabalhavam no ensino; 9% eram secretárias, operadoras de central de telefone, caixa e digitação; 9% trabalhavam com informática, método, estudo e pesquisa; 9% com vendas; 6% na direção-geral; 4% em depósitos, fabricação, produção; 1% com instalação, manutenção, reparação e 1% trabalhava com limpeza, segurança e arrumação. Na pesquisa realizada por Barreto (2000), a maior concentração de sujeitos trabalhava nas linhas de produção das organizações vinculadas a um sindicato de São Paulo onde a pesquisa foi realizada. Portanto, em relação à função, também houve diferenças nos resultados das pesquisas, reforçando que essa diferença pode estar vinculada à escolha dos sujeitos e aos aspectos socioculturais em que as pesquisas foram realizadas. Porém, as funções vinculadas a metas de produtividade (vendas e produção) e às funções que estão diretamente vinculadas ao atendimento de pessoas e responsabilidades múltiplas (auxiliar administrativo, secretária/telefonista, entre outros) são as que possuem mais indicadores de assédio moral nas pesquisas.

As transformações e crises econômicas e sociais que vêm ocorrendo com o capitalismo trouxeram profundas repercussões no mundo do trabalho e nas relações sociais, não somente nos países industrializados, mas internacionalmente, revelando os paradoxos das novas formas de produzir e gerir os modos de viver e sobreviver da classe que vive do trabalho (BARRETO, 2000). O avanço da tecnologia, a automação, a microeletrônica e a robótica redefiniram a divisão do trabalho, impondo uma nova visão ao mercado e dando origem a novas formas de gerenciamento que buscam simultaneamente produtividade, qualidade do produto, custo baixo e lucro. Barreto (2001) revela que novas características foram incorporadas às funções de modo geral, como: qualificação, polifuncionalidade, visão sistêmica do processo produtivo, rotatividade de funções e flexibilização. A flexibilização inclui a agilidade de empregados e das organizações diante do mercado globalizado, sem perder os conteúdos tradicionais e as regras nas relações industriais. Conforme Barreto (2000), enquanto o capital flexibiliza, “arqueando com elegância” a competição macroeconômica, demonstra a necessidade reorganizativa ante as flutuações do mercado, o que não acontece com os trabalhadores. Barreto (2001, p. 87) reforça que dos trabalhadores “é exigido que se adaptem e aceitem as constantes mudanças e novas formas

de gestão”. Como empregados, devem estar motivados, atuantes, identificados e flexibilizados emocionalmente com os objetivos do capital, o que significa que chefes/líderes devem tornar seus empregados “maleáveis e de fácil manejo”. A vida do empregado é confundida com a vida econômica da organização. Seu tempo depende da demanda e necessidade da organização. As emoções flexibilizadas determinam o curto prazo com os amigos, família e até mesmo o emprego. Se um empregado fica muito tempo na mesma organização e função passa a ser considerado conservador, acomodado e com falta de iniciativa e/ou perfil (BARRETO, 2000).

**Tabela 7**

**Distribuição pelo tempo na função da quantidade e percentagens dos alunos-trabalhadores, dos sujeitos assediados nas organizações e do comparativo**

<b>Anos</b>	<b>Quantidade respondentes</b>	<b>%</b>	<b>Quantidade assediados</b>	<b>%</b>	<b>% comparativo de assediados entre os respondentes</b>
□ 2	119	68,79	72	75,80	60,50
2 □ 4	24	13,87	15	15,80	62,50
4 □ 6	11	6,36	4	4,20	36,36
6 □ 8	6	3,47	2	2,00	-
8 □ 10	1	0,58	1	1,10	-
10 □ 12	7	4,05	0	0,00	-
12 □ 14	5	2,89	1	1,10	-
<b>Total</b>	173	<b>100,00</b>	95	<b>100,00</b>	-

Do total de respondentes, 68,79% dos alunos-trabalhadores exerciam a função nas organizações até dois anos, 13,87% dos alunos exerciam de dois a quatro anos e 6,36% de quatro a seis anos. Os demais respondentes (10,99% dos alunos) apresentaram quantidades relativamente baixas nas faixas etárias. Em relação aos alunos assediados, pela Tabela 7, a maior quantidade exercia a função na organização até o sexto ano (95,80%). Quanto ao tempo em que os alunos assediados exerciam a função nas organizações, é possível observar que uma grande quantidade de alunos exerciam a função até dois anos (75,80%). Com quantidades menores, seguem os alunos assediados que exerciam a função de dois a

quatro anos (15,80%) e de quatro a seis anos (4,20%). Portanto, o assédio moral foi mais característico a alunos-trabalhadores que estavam iniciando suas atividades nas organizações. Também pode ser percebido que, à medida que aumentou o tempo de experiência na função, diminuíram as ocorrências de assédio moral, principalmente a partir do sexto ano. Ao comparar o percentual de assediados e o percentual comparativo de assediados entre os respondentes, pode ser notado que o percentual diminui de 75,80% para 60,50% para os alunos assediados que exerciam a função até o segundo ano. O percentual de assediados em relação ao percentual comparativo de assediados entre os respondentes aumentou de 15,80% para 62,50% do segundo ao quarto ano e de 4,20% para 36,36% do quarto ao sexto ano na função. Já o percentual comparativo de assediados entre os respondentes em relação ao tempo que os alunos assediados exerciam suas funções nas organizações, 62,50% exerciam de dois a quatro anos e 60,50% exerciam até dois anos. Com percentual acentuadamente menor, seguem os alunos assediados que exerciam a função nas organizações de quatro a seis anos (36,36%). Pode ser verificado, portanto, que os alunos-trabalhadores são submetidos muito mais a humilhações, perseguições e intimidações no início da carreira profissional, do que quando adquirirem mais experiência. A partir do sexto ano de experiência na função, os percentuais de assédio moral diminuíram acentuadamente.

O trabalho compreende um tempo significativo na vida dos indivíduos/empregados, ao passarem um terço de seu dia no trabalho (HIRIGOYEN, 2002). Homem e organização devem estabelecer relações harmônicas, sólidas e de comprometimento integral. No local de trabalho, indivíduos estabelecem relações de amizade, que, muitas vezes, são estendidas para além das atividades do trabalho, mas que exigem, também, empenho para que a relação ocorra da melhor maneira possível. Ades (1999) assevera que, pertencer a um grupo proporciona satisfação e integração aos empregados. A partir da socialização e da aprendizagem grupal, acontece o estabelecimento da auto-estima, da amizade, da solidariedade e da cooperação, que somente são possíveis em experiências coletivas. As relações e as reações que são mantidas no trabalho sofrem a influência das características individuais de quem o compõe, ou seja, da experiência pessoal que vem do ambiente social e familiar de cada membro do grupo (ADES, 1999). A organização, por sua vez, também possui sua cultura, seus objetivos e suas metas que influenciam o comportamento dos seus

empregados. O grupo é o agente definidor de quem vai pertencer e por quanto tempo, e de quem vai ser excluído do coletivo. O grupo, na maioria das vezes, possui muito mais poder, mesmo implícito, que a própria estrutura hierárquica (BARRETO, 2000). Quando essa relação não fica estabelecida, os membros do grupo passam a trabalhar de forma individualizada, competindo uns com os outros e sem laço afetivo. A competição, a falta de afetividade e de companheirismo leva cada um a agir por si, desenvolvendo, no coletivo, reações de medo, desconfiança, insegurança. De acordo com Hirigoyen (2000), o medo é o motivo do assédio moral, pois, de maneira geral, é por medo que alguém se torna violento ou submisso ao sistema. Em certas organizações, a estratégia de gestão de pessoal repousa inteiramente no terrorismo (HIRIGOYEN, 2002). O medo que sente do outro, leva o indivíduo a desconfiar de todos. É preciso esconder as próprias fraquezas por temer que o outro as utilize como “arma”. Hirigoyen (2002, p. 46) observa que, “o medo pode nascer sem que se tenha necessariamente havido pressão por parte da hierarquia, pois ele é, com frequência, o resultado de comportamentos infantis”. Em toda organização, ao lado das regras explícitas, existem regras implícitas, próprias de cada organização. Desprezar essas regras, é se colocar à margem do grupo (BARRETO, 2000; HIRIGOYEN, 2000, 2002). Uma equipe pode esconder um mau funcionamento ou uma displicência, que consiste em tolerar, por medo do conflito, as pequenas falhas de cada um. Enquanto a situação não for discutida abertamente, ela não existe. Aquele que ousar falar o que não vai bem, ou que, simplesmente, “abrir os olhos”, entrará na “lista negra” do grupo (HIRIGOYEN, 2002). Assim, existe um consenso, uma espécie de regra oculta que deve ser respeitada, caso o indivíduo deseje permanecer e mostrar que está integrado ao grupo.

Em relação ao tempo que os alunos respondentes trabalhavam nas organizações, pela Tabela 8, 46,24% dos alunos trabalhavam até dois anos nas organizações, 23,12%, de dois a quatro anos e 11,56% dos alunos trabalhavam de quatro a seis anos nas organizações. As demais faixas apresentaram quantidades baixas e dispersas. Em relação aos alunos assediados, a maior quantidade trabalhava nas organizações até seis anos (88,40%). Ao observar detalhadamente, a maior quantidade de alunos assediados trabalhavam nas organizações até dois anos (51,60%); uma quantidade relativamente baixa de alunos assediados trabalhava nas organizações de dois a quatro anos (26,30%) e de quatro a seis anos (10,50%). Também pode ser notada uma tendência a diminuir o assédio moral nas



faixas a partir do sexto ano de trabalho nas organizações. Ao comparar o percentual de assediados e o percentual comparativo de assediados entre os respondentes foi possível verificar uma elevada diferença nos percentuais de 10,50% para 50,00%, de quatro a seis anos de trabalho nas organizações e de 26,30% para 62,50%, de dois a quatro anos de trabalho nas organizações. É possível notar, também, um pequeno aumento no percentual de 51,60% para 61,25%, até dois anos de trabalho nas organizações. Já o percentual comparativo de assediados entre os respondentes proporcionou demonstrar que, em relação ao tempo que os alunos trabalhavam nas organizações, o assédio moral foi mais característico do segundo ao quarto ano (62,50%), até o segundo ano (61,25%) e do quarto ao sexto ano (50,00%) .

**Tabela 8**

**Distribuição pelo tempo de trabalho da quantidade e percentagens dos alunos-trabalhadores, dos sujeitos assediados nas organizações e do comparativo**

<b>Anos</b>	<b>Quantidade respondentes</b>	<b>%</b>	<b>Quantidade assediados</b>	<b>%</b>	<b>% comparativo de assediados entre os respondentes</b>
□ 2	80	46,24	49	51,60	61,25
2 □ 4	40	23,12	25	26,30	62,50
4 □ 6	20	11,56	10	10,50	50,00
6 □ 8	9	5,20	5	5,30	-
8 □ 10	2	1,16	1	1,10	-
10 □ 12	7	4,05	3	3,00	-
12 □ 14	4	2,31	1	1,10	-
14 □ 16	3	1,73	0	0,00	-
16 □ 18	2	1,16	0	0,00	-
18 □ 20	6	3,47	1	1,10	-
<b>Total</b>	173	<b>100,00</b>	95	<b>100,00</b>	-

Os dados da pesquisa com alunos-trabalhadores propiciam supor que, como estavam iniciando a função na organização, os alunos-trabalhadores, na maioria das vezes, são submetidos mais a humilhações e perseguições em decorrência da baixa demanda de vagas que o mercado brasileiro possui, da dificuldade de ingresso nas organizações em

decorrência de um mercado competitivo, da oscilação de profissionais com experiência e com formação de ensino médio e superior e das dificuldades de passar pelos processos seletivos cada vez mais exigentes e criteriosos das organizações (BARRETO, 2000; FREITAS, 2001).

Hirigoyen (2002) revela que uma investigação realizada com o patrocínio do Observatório Regional da Saúde (ORS) de Poitou-Charentes (não especificando os critérios e nem a região/país) proporcionou mostrar que os jovens que são treinados em profissões do ramo alimentício têm que enfrentar uma tarefa difícil para a qual estão pouco preparados e nem sempre são beneficiados com a solidariedade e ajuda de seus colegas mais antigos. A pesquisa propiciou demonstrar que 6% dos treinados foram insultados, 19% declararam terem sido constrangidos e 25% declararam ser tratados com grosserias. Com base nos dados da pesquisa com alunos-trabalhadores e de Poitou-Charentes, é possível supor que, logo ao iniciarem suas atividades nas organizações, jovens profissionais são tratados com grosserias e são intimidados. Eles aceitam ser submetidos a comportamentos hostis como forma de ingressarem no mercado de trabalho e se manterem, para assim, adquirir experiência e, depois, quando houver oportunidade, procurar novas atividades profissionais; quando não for possível, terão que se adaptar às regras da organização e ser submissos ao sistema hostil.

Dos 173 alunos respondentes, 72,83% possuíam carteira assinada com as organizações, 10,40% contrato de estágio e 11,56% dos alunos não responderam o tipo de vínculo empregatício que possuíam com as organizações. Os demais respondentes apresentaram quantidades comparativamente baixas nas categorias. Pelos dados da Tabela 9, a maior quantidade de assediados possuíam como vínculo empregatício com as organizações carteira assinada (74,70%). Um número relativamente baixo de alunos assediados possuía contrato de estágio (11,60%) e 6,30% não responderam que tipo de vínculo empregatício possuíam com as organizações. Os demais respondentes apresentaram acentuada diminuição nas quantidades das categorias. Ao comparar o percentual de assediados e o percentual comparativo de assediados entre os respondentes, foi possível observar que o percentual diminuiu de 74,70% para 56,34% com os alunos-trabalhadores que possuíam carteira assinada com as organizações. Ao verificar o percentual de assediados em relação ao percentual comparativo de assediados entre respondentes que

mantinham contrato de estágio com as organizações, houve um aumento de 11,60% para 61,11% e de 6,30% para 30,20% para os alunos que não responderam que tipo de vínculo empregatício havia entre eles e as organizações. O percentual comparativo de assediados entre respondentes permite afirmar que o maior percentual foi de alunos-trabalhadores assediados que possuíam contrato de estágio com as organizações (61,11%) e de alunos-trabalhadores assediados que tinham carteira assinada com as organizações (56,34%). Um número relativamente alto de alunos assediados não especificou o tipo de vínculo empregatício que havia entre eles e as organizações (30,20%).

**Tabela 9**

**Distribuição pelo tipo de vínculo empregatício da quantidade e percentagens dos alunos-trabalhadores e dos sujeitos assediados nas organizações e do comparativo**

<b>Tipo de vínculo</b>	<b>Quantidade respondentes</b>	<b>%</b>	<b>Quantidade assediados</b>	<b>%</b>	<b>% comparativo de assediados entre os respondentes</b>
Carteira assinada	126	72,83	71	74,70	56,34
Contrato de estágio	18	10,40	11	11,60	61,11
Não respondeu	20	11,56	6	6,30	30,20
Contrato de trabalho	2	1,16	2	2,10	-
Terceirizado	3	1,73	2	2,10	-
Proprietário	3	1,73	2	2,10	-
Carteira não assinada	1	0,58	1	1,10	-
<b>Total</b>	<b>173</b>	<b>100,00</b>	<b>95</b>	<b>100,00</b>	<b>-</b>

O contrato de estágio que os alunos-trabalhadores possuíam com as organizações não era vinculado a instituições de ensino superior, ou seja, de estágio obrigatório para conclusão de curso superior, e sim os permitidos por leis, com duração de até dois anos. Freitas (2001) revela que, na qualidade de professora de uma escola de *business*, tem conhecimento de práticas ofensivas e humilhantes que são usadas por grande parte das organizações multinacionais, nas entrevistas de seleção de estagiários e *trainees*, com

pseudojustificativa de estarem simulando o atual ambiente de estresse, no qual todos devem se acostumar a dar respostas rápidas e não entrar em pânico. Perguntas imorais, insinuações sexuais e ofensas à dignidade individual são utilizadas sem maiores pudores em nome de um “empirismo” perverso, que pretende verificar a capacidade do candidato em manter o controle emocional e a passividade diante do “estupro moral”, provocado por seus avaliadores (FREITAS, 2001). A autora salienta que, quando uma organização opta por esses métodos no processo de seleção, não é necessário um grande esforço para imaginar quais são os limites que a sua permissividade coloca e qual é o comportamento habitual de seus membros, pois, isso pressupõem que as pessoas encarregadas de um processo de seleção, representem a cultura organizacional. Barreto (2000) corrobora Freitas, ao salientar que, nos processos seletivos, após as exigências iniciais que a vaga apresenta, os candidatos para os setores administrativos/vendas enfrentarão entrevistas e testes psicológicos com psicólogos ou responsáveis dos recursos humanos, sendo minimamente avaliados. De acordo com Barreto (2000, p. 116), “os submetem a testes de capacitação profissional, análise grafológica, astrológica, mapa cerebral, encenações grupais, testes comportamentais, onde devem mostrar capacidade para decidir e agir”. A autora ainda salienta que são inspecionados quanto ao vestir, modo de falar e sentar. O tom de voz, a maquiagem, os gestos passam a ser importantes aos “olhos” do selecionador. A faculdade de origem, pode eliminar o candidato antes mesmo da possibilidade de uma entrevista. Barreto (2000, p. 116) reforça que “o decote da blusa, o comprimento da saia ou mesmo a quantidade de perfume utilizado, os gestos, a entonação da voz ou mau humor pressentido, podem ser indicadores de exclusão variáveis e sutis”. Desse modo, é possível perceber que, para o candidato/ empregado, após passar por uma verdadeira “maratona” de testes, provas situacionais, representação de vivências do cotidiano e entrevistas com responsáveis da estrutura organizacional, ser “escolhido” entre tantos é um fator de destaque e de moral. Ele não percebe ou tem conhecimento da realidade que está por trás de todo o processo de seleção. Escolhem o candidato/empregado que esteja mais adequado à cultura organizacional, o que tem potencial e experiência na função (BARRETO, 2000; FREITAS, 2001).

### **Tabela 10**

**Distribuição da quantidade e percentagens por tipo de organização que trabalhavam os alunos-trabalhadores, os sujeitos assediados e do comparativo**

<b>Tipo de organização</b>	<b>Quantidade respondentes</b>	<b>%</b>	<b>Quantidade assediados</b>	<b>%</b>	<b>% comparativo de assediados entre os respondentes</b>
Indústria	65	37,57	32	33,70	49,23
Comércio	51	29,48	30	31,60	58,82
Prestação de serviços	28	16,18	16	16,80	57,14
Pública	16	9,25	9	9,40	56,25
Agropecuária	9	5,20	5	5,30	-
Não-governamental	4	2,31	3	3,20	-
<b>Total</b>	<b>173</b>	<b>100,00</b>	<b>95</b>	<b>100,00</b>	<b>-</b>

Pode ser observado na Tabela 10 que, em relação ao tipo de organização em que trabalhavam os alunos respondentes, 37,57% dos alunos trabalhavam em organizações industriais, 29,48% em organizações comerciais, 16,18% dos alunos em organizações de prestação de serviços e 9,25% trabalhavam em organizações públicas. Os demais respondentes (7,51% dos alunos) apresentaram quantidades comparativamente baixas nas categorias. Em relação aos alunos assediados, a maior quantidade trabalhava em organizações industriais (33,70%), seguida de organizações comerciais (31,60%) e de prestação de serviços (16,80%). Com uma quantidade acentuadamente baixa seguem os alunos assediados que trabalhavam em organizações públicas (9,40%). Ao comparar o percentual de assediados e o percentual comparativo de assediados entre os respondentes, pode ser verificado que ocorreu uma alta diferença nos percentuais de 9,40% para 56,25% nas organizações públicas e de 16,80% para 57,14% nas organizações de prestação de serviços. Também com percentuais relativamente altos seguem com 31,60% para 58,82% as organizações comerciais e com 33,70% para 49,23% as organizações industriais. O percentual comparativo de assediados entre os respondentes demonstra que os percentuais mais elevados foram nas organizações comerciais (58,82%), seguido das de prestação de serviço (57,14%), das públicas (56,25%) e das organizações industriais (49,23%).

Para Hirigoyen (2000, 2002), o assédio moral é mais comum nos setores terceirizados, na medicina social e no ensino. Já para Barreto (2000), o assédio moral é mais característico no setor bancário, químico, plástico, farmacêutico e de cosmético. A

pesquisa de ambas as autoras indicou que o assédio moral é mais comum nas organizações do setor privado, em relação ao setor público. No setor privado, o assédio moral, segundo a pesquisa das autoras, dura menos tempo e termina, de modo geral, com a saída da vítima/empregado. No setor público, o assédio moral pode durar anos, devido à proteção legal de estabilidade no emprego, e um empregado somente é demitido em caso de falta grave, conforme a CLT. Também é importante salientar que o assédio moral no setor público não está relacionado à produtividade, mas, sim, à disputa de poder (HIRIGOYEN 2000, 2002). Hirigoyen (2000, 2002) salienta que, o assédio moral assume formas diferentes de um setor para outro. Em sua pesquisa, a autora chegou a indicadores de assédio moral em 50% no serviço público, sendo 42% dos empregados efetivos, 2% dos contratados e 6% dos vinculados a organizações nacionalizadas, em relação a 50% de empregados do setor privado. Na revista francesa *Rebondir*, especializada em questões sobre emprego em 2001, foi demonstrado que, em relação ao tipo de organização, 30% dos casos de assédio moral ocorreram em organizações privadas e 29% no setor público. Na revista é constatado também que o suicídio cometido por pessoas que sofreram assédio moral foi mais comum no setor público, pela dificuldade em demitir quem assedia, pois este tem estabilidade, é efetivo, na sua maioria, e só pode ser demitido por sentença judicial ou mediante processo administrativo (FREITAS, 2001).

Em relação ao ramo de atividade das organizações em que trabalhavam os alunos respondentes, é possível perceber na Tabela 11 que 23,70% dos alunos trabalhavam em organizações do ramo agroindustrial, 9,25% dos alunos em organizações do ramo comercial e 6,36% em organizações do ramo de prestação de serviços. Os demais respondentes (60,69% dos alunos) são de organizações cujo ramo de atividade apresentou quantidades comparativamente baixas nas categorias. Quanto aos alunos assediados, a maior quantidade trabalhava em organizações do ramo agroindustrial (15,80%), seguida de organizações do ramo comercial (10,50%) e uma pequena quantidade de alunos assediados trabalha em organizações do ramo de prestação de serviços (4,20%). Ao comparar o percentual de assediados e o percentual comparativo de assediados entre os

### **Tabela 11**

**Distribuição da quantidade e percentagens por ramo de atividade das organizações em que trabalhavam os alunos-trabalhadores, os sujeitos assediados e do comparativo**

Ramo de atividade	Quantidade respondentes	%	Quantidade assediados	%	% comparativo de assediados entre os respondentes
Agroindústria	41	23,70	15	15,80	36,58
Comércio	16	9,25	10	10,50	62,50
Prestação serviço	11	6,36	4	4,20	36,36
Vendas	9	5,20	7	7,30	-
Não respondeu	8	4,62	2	2,00	-
Veículo	8	4,62	3	3,30	-
Madeireira	6	3,47	5	5,30	-
Banco	6	3,47	3	3,10	-
Plástico	5	2,89	3	3,20	-
Educação	5	2,89	3	3,20	-
Informática	5	2,89	3	3,10	-
Indústria	5	2,90	4	4,40	-
Supermercado	4	2,31	3	3,10	-
Transporte	4	2,31	2	2,00	-
Vestuário	4	2,31	2	2,00	-
Avicultura/suinocultura	4	2,31	1	1,10	-
Telecomunicações	3	1,73	3	3,20	-
Papel	3	1,73	3	3,20	-
Serviço contábil	3	1,73	2	2,00	-
Combustível/lubrificante	3	1,73	2	2,00	-
Prefeitura	3	1,73	2	2,00	-
Pneus	3	1,73	1	1,10	-
Panificadora	2	1,16	2	2,00	-
Desenvolvimento regional	2	1,16	1	1,10	-
Locadora vídeo	2	1,16	2	1,68	-
Cooperativa	2	1,16	1	1,10	-
Prestação de Serviço Médico	1	0,58	1	1,10	-
Motel	1	0,58	1	1,10	-
Eclesial	1	0,58	1	1,10	-
Conserto rodovias estaduais	1	0,58	1	1,10	-
Farmacêutico	1	0,58	1	1,10	-
Perfuração poços	1	0,58	1	1,10	-
<b>Total</b>	<b>173</b>	<b>100,00</b>	<b>95</b>	<b>100,00</b>	<b>-</b>

respondentes, pode ser notada uma elevada diferença nos percentuais de 10,50% para 62,50% nas organizações do ramo comercial. Com uma diferença relativamente alta nos percentuais, seguem as organizações do ramo de prestação de serviço com 4,20% para

36,36% e as organizações do ramo agroindustrial com 15,80% para 36,58%. Em relação ao percentual comparativo de assediados entre os respondentes, a maior concentração de alunos assediados (62,50%) trabalhava em organizações do ramo comercial. Com percentuais semelhantes, seguem os alunos assediados que trabalhavam em organizações do ramo agroindustrial com 36,58% e os que trabalhavam em organizações do ramo de prestação de serviços com 36,36%. Portanto, o assédio moral foi mais característico em organizações do ramo comercial (62,50%).

Para Freitas (2001), é de conhecimento que as organizações tem interesse em desenvolver ambientes internos e externos saudáveis, em que o respeito à dignidade do outro não seja apenas um “discurso vazio”, mas algo materializado no seu cotidiano. As organizações modernas buscam construir uma imagem de seriedade, de respeitabilidade, de confiança, de comunicação fundamentada na moral e na ética. Para a autora, existem meios dentro das organizações para disseminar políticas contra prática discriminatórias, agressivas e subversivas. O dia-a-dia das organizações é permeado por disputas de poder e busca de oportunidades para aumentar as relações de influência, não constituindo nenhuma surpresa o fato de os locais de trabalho não serem exatamente um “clube de anjos” (FREITAS, 2001). As pessoas costumam lutar pelos seus interesses, e as organizações instigam essa luta, considerando que uma certa dose de competição e aversão persistente é até benéfica a elas, como salienta Freitas (2001, p. 17):

até pouco tempo atrás o modelo consagrado reforçava o individualismo e a corrida por posições hierárquicas bastantes verticalizadas. O mundo das reengenharias que causou muitos traumas às pessoas e organizações, reduziu a valorização de uma estrutura organizacional mais horizontalizada e o resgate do trabalho em equipe.

Mesmo com todo o discurso de humanização e democratização do mundo do trabalho, muitas organizações continuam a desenvolver práticas que favorecem a centralização de poder e o autoritarismo (BARRETO, 2000). É percebido que o modelo piramidal é sustentado na autoridade, porém a autoridade pode ser exercida sem abusos e excessos. Segundo Freitas (2001, p. 18), “verificamos hoje, um sem número de táticas ou de técnicas que são usadas para forçar [pressionar] as pessoas consideradas indesejadas ou julgadas sem contribuição, a fim de vencê-las pelo cansaço e levá-las a demitirem-se”. A prática de “cortadores de custos” tem ocorrido com bastante frequência, em especial nos



casos de fusão e aquisição, em que determinadas tarefas e posições são duplicadas, reforça a autora. Nesses casos, é possível determinar (ainda que não justificar), o objetivo preciso que está por trás dessa ação, sendo possível, em alguns países, acionar a justiça para reivindicar os direitos dos empregados que estão sendo lesados (HIRIGOYEN, 2000, 2002; FREITAS, 2001). A maior preocupação é que nem todas as categorias profissionais têm sindicatos fortes, atuantes, que possam “emprestar a sua força” política para conseguir negociar um acordo ou uma indenização (BARRETO, 2000). Assim, os empregados, na maioria das vezes, não possuem orientação ou proteção; isso leva esses empregados, mais facilmente, a serem vítimas do próprio sistema organizacional, em consequência, de assédio moral. Entender comportamentos fundados em insultos, humilhações e deboches, que fazem parte do cotidiano de muitos profissionais, de certo modo, é difícil (HIRIGOYEN, 2000, 2002; BARRETO, 2000; FREITAS, 2001). Algumas organizações desenvolvem um clima tão pernicioso nos ambientes de trabalho, que o desrespeito humano é marca registrada (FREITAS, 2001). Por isso, é esperado que as organizações mantenham uma racionalidade baseada em princípios éticos de respeito aos seus empregados e que comportamentos hostis sejam banidos e não reforçados pelos dirigentes organizacionais (BARRETO, 2000; FREITAS, 2001).

É possível verificar na Tabela 12 que, do total de respondentes, 25,43% dos alunos trabalhavam em organizações de grande porte, industrial, com mais de 499 empregados; 24,28% em organizações de pequeno porte, comercial/serviço, com dez a 49 empregados; 20,81% dos alunos trabalhavam em organizações de micro porte, comercial/serviço, com até nove empregados; 7,51% em organizações de pequeno porte, industrial, com 20 a 99 empregados e 6,94% dos alunos trabalhavam em organizações de micro porte, industrial, com até nove empregados e em organizações de médio porte, industrial, com 100 a 499 empregados. Os demais respondentes trabalhavam em organizações que apresentam quantidades comparativamente baixas nas categorias. Quanto aos alunos assediados, a maior quantidade trabalhava em organizações de micro porte, comercial/serviço, com até nove empregados e em organizações de pequeno porte, comercial/serviço, com dez a 49 empregados (28,40%). Uma quantidade relativamente alta de alunos assediados trabalhavam em organizações de grande porte, industrial, com mais de 499 empregados (17,90%). Já uma pequena quantidade de alunos assediados trabalhavam em organizações

**Tabela 12**

**Distribuição da quantidade e percentagens da classificação das organizações por tipo e porte dos alunos-trabalhadores, dos sujeitos assediados e o comparativo**

<b>Classificação das organizações por tipo</b>	<b>Classificação das organizações por no. de empregados</b>	<b>Quantidade respondentes</b>	<b>%</b>	<b>Quantidade assediados</b>	<b>%</b>	<b>% comparativo de assediados entre os respondentes</b>
Micro	Indústria até 9 empregados	12	6,94	2	2,10	16,66
	Comércio/serviço até 9 empregados	36	20,81	27	28,40	75,00
Pequena	Indústria de 20 a 99 empregados	13	7,51	6	6,30	46,15
	Comércio/serviço de 10 a 49 empregados	42	24,28	27	28,40	64,28
Média	Indústria de 100 a 499 empregados	12	6,94	7	7,40	58,33
	Comércio/serviço de 50 a 99 empregados	6	3,47	3	3,20	-
Grande	Indústria com mais de 499 empregados	44	25,43	17	17,90	38,63
	Comércio/serviço com mais de 99 empregado	4	2,31	4	4,20	-
Não respondeu		4	2,31	2	2,10	-
<b>Total</b>		<b>173</b>	<b>100,00</b>	<b>95</b>	<b>100,00</b>	<b>-</b>

**Fonte:** classificação das organizações por tipo e porte – IBGE 2004.

de médio porte, industrial, com 100 a 499 empregados (7,40%); em organizações de pequeno porte, industrial, com 20 a 99 empregados (6,30%) e em organizações de microporte, industrial, com até nove empregados (2,10%). Ao comparar o percentual de

assediados e o percentual comparativo de assediados entre os respondentes, foi possível perceber uma elevada diferença nos percentuais de 7,40% para 58,33% em organizações de médio porte, industrial, com 100 a 499 empregados, de 28,40% para 75,00% nas organizações de micro porte, comercial/serviço, com até nove empregados e de 6,30% para 46,15% em organizações de pequeno porte, industrial, com 20 a 99 empregados. Com percentuais relativamente altos, seguem os alunos assediados que trabalhavam em organizações de pequeno porte, comercial/serviço, com dez a 49 empregados com 28,40% para 64,28% e as organizações de grande porte, industrial, com mais de 499 empregados com 17,90% para 38,63%. Com percentual relativamente baixo, seguem os alunos assediados que trabalhavam em organizações de micro porte, industrial, com até nove empregados com 2,10% para 16,66%. Quanto ao percentual comparativo de assediados entre os respondentes, 75,00% dos alunos assediados trabalhavam em organizações de micro porte, comercial/serviço, com até nove empregados; 64,28% em organizações de pequeno porte, comercial/serviço, com dez a 49 empregados, 58,33% em organizações de médio porte, industrial, com 100 a 499 empregados e 46,15% dos alunos assediados trabalhavam em organizações de pequeno porte, industrial, com 20 a 99 empregados. Um número relativamente baixo, embora os percentuais atingiram quase a metade ou menos dos outros percentuais, seguem as organizações de grande porte, industrial, com mais de 499 empregados (38,63%) e as organizações de micro porte, industrial, com até nove empregados (16,66%). Portanto, o assédio moral foi mais característico em organizações de micro e pequeno porte, comercial e de serviço.

Hirigoyen (2002) salienta que, no setor privado, nas pequenas e médias empresas (PME), é que é percebido que o assédio moral é mais ostensivo, beirando, algumas vezes, ao sadismo, sem que nenhuma instância coletiva possa intervir. O assédio moral nas PME, raramente, dura por muito tempo, pois poucas podem suportar o encargo de um empregado improdutivo. Contudo, Hirigoyen (2002) revela que é nelas que mais são localizados os casos de assédio moral consciente e deliberado, com o objetivo de fazer o empregado perder o ânimo até que resolva pedir demissão. As PME possuem como característica principal a administração familiar. Uma organização familiar é aquela que tem sua origem e sua história vinculadas a uma família, ou ainda, aquela que mantém membros da família na administração dos negócios. Bernhoeft (1997, p. 25) observa que “a organização familiar

caracteriza-se pela sucessão do poder decisório de maneira hereditária, a partir de uma ou mais famílias”. O autor acrescenta ainda que, o início desse tipo de organização está ligado a fundadores pertencentes à família e apresenta forte interação e até, em muitos casos, inconvenientemente superposição entre as políticas e os valores empresariais e as políticas e os valores familiares. Uma organização não é familiar apenas quando tem membros da família do fundador na sua estrutura. Ela é familiar também, quando os relacionamentos são baseados muito mais em variáveis como dedicação, afetividade, empatia, tempo de casa, entre outros (BERNHOEFT, 1997). O assédio por um membro da família não é levado a sério pelos profissionais, sejam eles médicos do trabalho ou sindicatos (HIRIGOYEN, 2002). Hirigoyen (2000, p. 147) salienta que “são questões de família. Efetivamente, as coisas são complicadas, pelo envolvimento das questões profissionais e das questões familiares, assim como, por questões de dinheiro e bens comuns”. Também não é possível esperar nenhuma providência da Justiça do Trabalho, reforça a autora.

Já nas grandes cadeias de vendas e no varejo, de acordo com Hirigoyen (2000), a cultura da organização é imposta até a doutrinação, por meio de testes e desafios. Os líderes obtêm a adesão do grupo, a fim de reforçar a identidade coletiva. Aqueles que resistem e que se mostram muito individualismo são forçados a ir embora. Não há hesitação por parte da cultura organizacional em humilhar publicamente, induzir essas pessoas ao erro e em instigar os colegas contra elas (HIRIGOYEN, 2002). Ingressar em uma organização é aceitar os seus valores, suas normas; enfim, sua cultura. No momento da contratação, é feita a seleção dos candidatos apropriados. Barreto (2000) e Hirigoyen (2002) revelam que existe uma enorme diferença, na maioria das vezes, entre o que os anúncios das organizações que estão contratando divulgam e a realidade de seu funcionamento. Enquanto as ofertas de emprego apregoam o espírito de iniciativa, a originalidade de pensamento dos empregados a serem admitidos, na realidade o sistema em operação não aceita tal idéia. É preciso se moldar à cultura da organização e aos procedimentos da função a desempenhar (BARRETO, 2000; HIRIGOYEN, 2002).

Em síntese, dos 173 alunos-trabalhadores que responderam ao questionário, 95 (54,90%) caracterizaram vivências de assédio moral nos seus locais de trabalho. Os dados apresentados sintetizam a primeira parte do questionário referente às características dos alunos-trabalhadores assediados. Foi possível revelar que estes tinham, na maioria, de 18 a

26 anos, eram do sexo feminino, solteiros e estagiários. O assédio moral foi mais comum nas micros e pequenas organizações do tipo comercial, de prestação de serviços, públicas e industriais, nas áreas/setores administrativo, vendas, produção e recursos humanos, principalmente nas funções de auxiliar administrativo, secretária/recepcionista, vendedor, ajudante de produção e gerente. A maioria dos alunos assediados exerciam a função e trabalhavam nas organizações até seis anos.

## **4.2 Caracterização dos sujeitos assediados por categorias de comportamentos hostis**

Mesmo que em um local de trabalho a violência, às vezes, esteja ligada à “toxicidade da organização”, ela faz eco à violência gerada por indivíduos, em diferentes níveis (HIRIGOYEN, 2000, 2002). Existem incontestáveis sistemas com indivíduos com comportamentos hostis que favorecem a instalação do assédio moral, mas, ao levar em conta os sistemas, está sendo referenciadas as pessoas que gerenciam e fazem parte desse sistema. Os empregados continuarão a ser humanos frágeis, marcados por sua educação, seu meio social, seus traumatismos (BARRETO, 2000; HIRIGOYEN, 2002). Uma situação de assédio moral não pode ser interpretada fora da história de cada um dos protagonistas e desvinculada dos diferentes sistemas de pensamento que moldam uma visão de mundo, mesmo que esses elementos individuais estejam inseridos dentro de um contexto profissional que dá sentido a eles. A maneira como cada um reage a um ambiente hostil está diretamente ligada a sua própria história, ao histórico da organização onde trabalha, à sociedade na qual vive e à economia das microssociedades que o cercam (HIRIGOYEN, 2002). O certo é que não existe um perfil psicológico padrão para os assediados, mas existem, incontestavelmente, contextos profissionais em que os procedimentos de assédio moral podem ser desenvolvidos livremente. Não são apenas os meios nos quais prevalecem um intenso nível de estresse ou má organização, mas, sobretudo, as práticas de gestão pouco claras, ou mesmo “perversas”, que se constituem em uma autorização implícita aos comportamentos perversos individuais dos responsáveis da estrutura organizacional.

No jogo organizacional, há três fatores presentes: *status*, poder e prestígio (BARRETO, 2000). Chefes/líderes que utilizam o assédio moral no ambiente de trabalho

causam uma “doença” que mina a energia do assediado de maneira sistemática, sem que ela perceba seu avanço. Os assediados acabam suportando a pressão por medo de perder o emprego ou porque o assédio é tão sutil que nem o próprio empregado tem certeza do que está acontecendo (BARRETO, 2000; HIRIGOYEN, 2000, 2002). De modo geral, os chefes/líderes mudam seu comportamento de uma hora para outra; não chamam mais o empregado para participar de reuniões importantes, não têm tempo para o receber em sua sala, não dão *feedback* e boicotam promoções, premiações, *bônus*. Estes agem assim por insegurança, medo, ganância, inveja e uma ambição patológica pelo poder e pelo *status* (HIRIGOYEN, 2000, 2002). A duração do assédio é relativa, pode durar de seis meses a décadas, porém culmina, principalmente nas organizações privadas, na demissão do empregado. Hirigoyen (2000, 2002) e Barreto (2000) afirmam que, o tempo na função e o salário, podem levar organizações demitirem friamente seus empregados, visando somente ao lucro e não ao conhecimento e à produtividade. Hirigoyen (2002), ainda destaca que o assédio moral pode ocorrer pelo fato de um chefe/líder se sentir ameaçado pela alta *performance* de seu empregado. Sem saber lidar com o crescimento do subordinado, sabota o profissional até fazer, na maior parte das vezes, com que ele peça demissão ou, caso contrário, demite esse empregado. A realidade atual das organizações contribui para que o assédio moral prolifere, principalmente, nas que não possuem valores éticos, regras estabelecidas e disseminadas em todos os níveis organizacionais (FREITAS, 2001). Em sua pesquisa, Hirigoyen (2002) revela que o assédio moral por parte da hierarquia representou 58% dos casos, de pessoas diversas (colegas e chefe) 29%, de colegas, 12% e de um subordinado para o chefe/líder, 1% dos casos.

Hirigoyen (2002) observa que, as pesquisas confirmam (mas não as especifica) que o assédio moral emerge com mais facilidade em contextos particularmente submetidos ao estresse. Mas, mesmo que o estresse constitua desgaste psíquico e sofrimento, não caracteriza em si, assédio moral. O estresse pode representar um ambiente propício e favorecer o desenvolvimento do assédio. Também não é o excesso de trabalho o responsável pelo assédio moral, mas o que o favorece é, acima de tudo, segundo Hirigoyen (2002), o ambiente de trabalho no qual não existem regras internas, tanto para os comportamentos dos empregados, quanto em relação aos métodos e procedimentos organizacionais. O poder dos chefes/líderes não tem limite, assim como o que estes pedem

ou exigem de seus empregados (BARRETO, 2000; HIRIGOYEN 2000, 2002). Não existe um estilo específico de agressão. Estas são variáveis, de acordo com o meio sociocultural e com os setores profissionais. De acordo com Hirigoyen (2002), nos setores de produção, a violência é mais direta, verbal ou física. Quanto mais sobe na hierarquia e na escala sociocultural, mais as agressões são sofisticadas, perversas e difíceis de serem caracterizadas.

Pelos dados da Tabela 13, as médias mais elevadas de frequência por semanas na categoria “deterioração das condições de trabalho” ocorreram nas subcategorias “induziu o sujeito ao erro” (3,00), seguido de “criticou o trabalho do sujeito de forma injusta ou exagerada” (2,77), “contestou sistematicamente todas as decisões do sujeito” (2,61) e “deu excessivamente novas tarefas ao sujeito” (2,58). É possível observar também na Tabela 13 que as maiores médias de frequência por mês foram nas subcategorias “contestou sistematicamente todas as decisões do sujeito” (9,85), seguidas de “retirou o trabalho que regularmente compete ao sujeito” (9,03), “privou o sujeito acesso aos instrumentos de trabalho” (8,57) e “pressionou para não fazer valer os direitos do sujeito” (7,91).

Em relação às médias de frequência por semana na categoria “deterioração das condições de trabalho”, a média de frequência mais elevada ocorreu na subcategoria “induziu o sujeito ao erro” (3,00). Uma forma hábil de desqualificar e humilhar um indivíduo é ele ser induzido a cometer um erro, que pode ser tanto relativo ao desempenho técnico, quanto ligado ao comportamento social. S64 revelou que: “há uma certa falta de percepção por sua parte (chefe), já que informações não passadas induzem a erros”. Um empregado inseguro e tímido terá mais dificuldade para buscar informações referentes ao trabalho, principalmente, se o líder hierárquico imediato mantém um comportamento distante e indiferente, como relatou S33: “tive que dar um jeito de saber estas informações e aprender sozinha, pois eu tinha que fazer e não tinha quem me orientasse como fazer”. Ao mesmo tempo, indivíduos impulsivos podem ser facilmente levados a uma ação violenta ou mesmo questionar o comportamento do chefe-líder como descreveu S22:

Na hora que fui cobrado fiquei muito revoltado (...), escutei e mais tarde quando já estava bem calmo fui até ele, expliquei o que eu estava fazendo e por que estava fazendo. Falei para ele que eu não tinha encontrado a melhor saída para resolver os nossos problemas com a produção, mas que eu estava fazendo mudanças tentando encontrar o método ideal de trabalho. E que eu estava aberto a aceitar idéias.

**Tabela 13**

**Distribuição da quantidade de registro e da média da frequência por semana e por mês da categoria deterioração das condições de trabalho pelos sujeitos assediados**

<b>Deterioração das condições de trabalho</b>	<b>Quantidade de registros</b>	<b>Média por Semana</b>	<b>Média por mês</b>
O líder hierárquico imediato:			
Deixou de transmitir informações úteis para a realização do trabalho do sujeito	56	2,55	6,67
Deu excessivamente novas tarefas ao sujeito	48	2,58	6,33
Criticou o trabalho do sujeito de forma injusta ou exagerada	47	2,77	7,19
Retirou a autonomia do trabalho do sujeito	42	1,95	7,07
Atribui trabalhos contra vontade do sujeito	34	2,38	7,47
Contestou sistematicamente todas as decisões do sujeito	33	2,61	9,85
Pressionou para não fazer valer os direitos do sujeito	33	1,55	7,91
Retirou o trabalho que regularmente compete ao sujeito	27	2,15	9,03
Atribuiu, de propósito e sistematicamente, tarefas superiores à competência do sujeito	23	2,13	5,17
Privou o sujeito do acesso aos instrumentos de trabalho	21	2,14	8,57
Induziu o sujeito ao erro	19	3,00	6,63
Agiu de modo a impedir que o sujeito obtivesse promoção	17	1,24	4,82
Deu, deliberadamente, instruções impossíveis do sujeito executar	13	1,85	7,77
Atribui tarefas incompatíveis com a saúde do sujeito	11	2,18	2,18
Não considerou recomendações médicas indicadas ao sujeito pelo médico do trabalho	9	1,00	7,22
Causou danos materiais no local de trabalho do sujeito	6	1,33	3,17

O assédio moral só é possível quando os responsáveis da organização “fingem não o ver” ou quando estes o encorajam. Se a estrutura organizacional é condescendente com o agressor, gera nos empregados uma perda de referência. Estes não sabem o limite entre criticar ou censurar para estimular o desempenho do empregado e perseguir e humilhar. A



fronteira é o respeito pelo outro, mas, em um sistema de concorrência desenfreada, a frieza e a rigidez passam a ser a norma e a regra (HIRIGOYEN, 2000).

A segunda subcategoria de comportamentos hostis, com elevada média de frequência por semana foi “criticou o trabalho do sujeito de forma injusta ou exagerada” (2,77). Fazer críticas exageradas, pontuando pequenos detalhes em um relatório apresentado, pode ser um comportamento normal, entretanto, quando todo e qualquer detalhe técnico e/ou comportamental é salientado a qualquer momento, mesmo na frente de outras pessoas, pode ser caracterizado como assédio moral. Isso transpareceu na fala de S54: “Toda vez que se referia ao meu trabalho, achava mil defeitos, nunca estava bom, porém com os das colegas, não tinha essa atitude”. A crítica, quando é construtiva, leva o empregado a rever ou desempenhar melhor a sua função. Quando a crítica dissimula verbalizações agressivas, ameaçadoras ou mesmo humilhantes, deixa de ter o objetivo de *feedback* e passa ter o objetivo de ameaçar, desqualificar e até punir. Muitas vezes, ao falar ou repassar uma informação, não é a mensagem propriamente que agride e humilha, a forma como ela é transmitida para o empregado é que deixa claro o que o chefe/líder quer realmente que o empregado sinta: humilhação, crítica exagerada e, principalmente, demonstrar quem detém o poder. S16 relatou que:

Ficou afastado por três meses devido a problemas de saúde. Desenvolvi a sua função neste período, mas quando voltou fez crítica sobre o meu trabalho para não perder a autoridade, mais tarde utilizou-se de minhas idéias e mudanças feitas no período em que ficou afastado.

Outro comportamento registrado pelos alunos assediados com elevada média de frequência por semana e por mês foi “contestou sistematicamente todas as decisões do sujeito” (média de frequência de 2,61 por semana e 9,85 por mês). Ao contestar o trabalho de modo injusto e sistemático a ação que o líder hierárquico imediato tem para com o sujeito é de desqualificação. Hirigoyen (2000, p. 125) destaca que, desqualificar significa “esvaziar alguém de todas as qualidades, dizendo e repetindo que ele não vale nada, até que a própria pessoa acabe acreditando mesmo”, como revelou S19:

Comecei a me sentir incapaz de fazer as coisas, parei de trabalhar com a vontade e empenho de antes. Me senti como se não fosse importante e como se a minha presença incomodasse as pessoas. Comecei a me irritar facilmente com qualquer coisa e me sentir feia e não gostar mais de ser como sou.

Quando um líder hierárquico imediato contesta sistematicamente as decisões de seu empregado, é possível supor duas situações: o empregado não está qualificado para a função. Assim, é papel do chefe/líder ver o que está acontecendo como, por exemplo, erro de contratação, falta de treinamento e acompanhamento. Ou, realmente caracteriza implicação, falta de empatia, perseguição e, conseqüentemente, assédio moral. Quando alguém é assediado, o agressor não procura necessariamente criticar o seu trabalho, bem ou malfeito, mas visar pessoalmente o indivíduo, com uma vontade consciente ou não de o prejudicar (HIRIGOYEN, 2000). Por essa razão, trata-se, sempre, mesmo que muitas pessoas estejam envolvidas, de uma agressão individual. O trabalho deixa de ser o objetivo central das críticas e estas passam para as questões pessoais, as quais fazem o assediado se sentir receoso, como descreveu S72: “os comentários já não eram mais direto para o meu trabalho, mas sim, as indiretas eram para a minha pessoa”; e como registrou S6: “fiquei constrangido, pois dei uma idéia e ele não aceitou, me ignorou e mandou trabalhar”. Barreto (2000) e Hirigoyen (2000, 2002) salientam que, como a agressão não acontece abertamente, pois poderia permitir um revide, é praticada de maneira subjacente, na linha da comunicação não-verbal (suspiros, olhares de desprezo, deboche, silêncio, erguer os ombros), alusões desestabilizantes, observações maldosas e duvidosas sobre a competência do empregado em relação ao que ele faz ou diz.

As organizações estão cada vez mais reduzindo o quadro de empregados, para fazer deles polifuncionais e, principalmente, com o objetivo de reduzir os custos operacionais (BARRETO, 2000). Os empregados não estão somente sendo substituídos por máquinas, mas, grande parte deles, executam funções duplas ou triplas. Isso significa que executam atividades que anteriormente eram realizadas por dois ou mais empregados, como demonstrou S4: “tem consciência, mas não leva em consideração o excesso de trabalho para apenas um empregado”. A informática e a terceirização auxiliaram esse processo, em que as pessoas estão trabalhando cada vez mais (BARRETO, 2000; HIRIGOYEN, 2000, 2002). É percebido que muitos profissionais possuem turnos de dez a 14 horas diárias; desse modo, a subcategoria, na seqüência, com elevada média de freqüência por semana foi “deu excessivamente novas tarefas ao sujeito” (2,58), como descreveu também S52: “às

vezes que passou serviço a mais que poderia cumprir, me virei em dez e resolvi, e às vezes que se alterou fiquei um pouco sentida”.

Pode ser observado também na Tabela 13 que, em relação às médias por mês na categoria “deterioração das condições de trabalho”, a maior frequência, na seqüência da subcategoria “contestou sistematicamente todas as decisões do sujeito” (9,85) foi “retirou o trabalho que regularmente compete ao sujeito” (9,03). Hirigoyen (2002) salienta que, quando os dirigentes só estão preocupados com os resultados financeiros e se esquecem de levar em conta os empregados como seres humanos, considerando essas pessoas somente pelo ângulo de suas técnicas ou de suas utilidades, estes têm um sentimento de carência que pode ser levado à conduta de submissão e revolta. Ao retirar de uma pessoa um projeto ao qual ela tenha se dedicado, para entregar a um outro empregado, sem uma palavra de agradecimento, pode ser considerado o mesmo que o humilhar, roubar, como relatou S20: “ao lhe retirarem a autonomia, você se sente humilhado, sem tomada de decisão, sem domínio. Você sabe as regras e cumpre-as, ele, porém, às vezes, esquece-as e faz exceções”. Também pode acontecer do chefe/líder se apropriar do trabalho de um empregado e aproveitar para se autovalorizar (HIRIGOYEN, 2000, 2002). Nesse momento, não ocorre somente falta de reconhecimento pelo trabalho executado, mas também o empregado não é respeitado, nem mesmo é visto como um ser humano. O meio profissional representado por seus dirigentes, em vez de reforçar e estimular o desenvolvimento dos empregados, diminui a sua auto-estima e a sua motivação. De acordo com Hirigoyen (2002), a maior parte das greves que tiveram como motivo o assédio moral apresentaram como *slogan* a frase: “queremos ser respeitados!”

A subcategoria “privou o sujeito acesso aos instrumentos de trabalho” obteve 8,57 de média de frequência por mês. Pode ser presumido que, quando uma organização, representada pelos dirigentes, tem tal comportamento, o único objetivo é fazer com que o empregado não trabalhe mais, ou, na melhor das hipóteses, dificultar a execução do trabalho. A descrição do S5 demonstrou esse tipo de comportamento hostil caracterizado na subcategoria “privou o sujeito acesso aos instrumentos de trabalho”: “às vezes, atribuí com algumas situações de domínio. No caso de não deixar o empregado usar o telefone, o computador, porque vai trazer danos a empresa”. Se o equipamento ou maquinário serve para a realização do trabalho, não deixar o empregado fazer uso dele, podem ser levantadas

duas suposições: o empregado não conhece o equipamento/maquinário e precisa ser treinado antes de utilizar; ou, o chefe/líder, representando a organização, está transmitindo que não quer mais o empregado na sua estrutura ou não confia nele. Para Hirigoyen (2002), quando um empregado tem problemas, principalmente com a hierarquia, uma ação que pode ser feita é pedir transferência para outro setor. Mas, obter a transferência pode levar muito tempo e, durante esse tempo, o assediado, na maioria das vezes, pode solicitar uma licença médica para se resguardar (HIRIGOYEN, 2002).

Outro comportamento hostil com elevada média de frequência na categoria “deterioração das condições de trabalho” foi a subcategoria “pressionou para não fazer valer os direitos do sujeito” (7,91 de média de frequência por mês), como descreveu S8:

me fizeram vê-lo de uma maneira mais séria e com medo de perguntar outras coisas mais importantes do que usar o telefone, pois sabia que não iria deixar. Voltou atrás em valores de comissão e estipulação de metas, fazendo com que isso tirasse a motivação para vender.

Os direitos dos empregados são garantidos via convenção de sindicatos e leis trabalhistas. De acordo com Freitas (2001), os departamentos de recursos humanos (DRH) e os sindicatos deveriam considerar esse tipo de situação como um problema de sua jurisdição, buscando desenvolver políticas alternativas e fazer encaminhamento destas para discussão em todos os níveis organizacionais. Freitas (2001, p. 17) afirma que, se a “questão é de momento, ela é também de futuro, pois o contingente feminino tende a aumentar em todos os setores e em todos os níveis hierárquicos”. A própria discussão é uma forma de prevenir.

Uma das formas de assédio é rebaixar e negar a competência do empregado. O chefe/líder assediador nega duplamente a competência de seu empregado, na capacidade de realizar as tarefas atribuídas e na capacidade de se esforçar. Implícita está a idéia de que todos precisam de reconhecimento, de *feedback* e de reforço pelo desempenho por parte da hierarquia. O reconhecimento não é apenas um modo de recompensar alguém, situando-o no ponto certo da escala de avaliação, mas também é uma maneira de reafirmar sua característica de membro do grupo.

**Tabela 14**

**Distribuição da quantidade de registros e da média da frequência por semana e por mês da categoria isolamento e recusa da comunicação pelos alunos-trabalhadores assediados**

<b>Isolamento e recusa da comunicação</b>	<b>Quantidade de registros</b>	<b>Média por semana</b>	<b>Média por mês</b>
O líder hierárquico imediato:			
Interrompeu o sujeito constantemente	39	2,82	7,00
Não dialogou com o sujeito	37	3,14	10,00
Ignorou a presença do sujeito, dirigindo-se apenas aos outros	17	3,12	4,82
Recusou qualquer pedido de esclarecimento feito pelo sujeito	15	1,67	8,13
Comunicou-se com o sujeito somente por escrito	12	2,75	12,67
Recusou todo tipo de contato com o sujeito, mesmo visual	10	2,75	12,67
Proibiu o sujeito de falar com os colegas	8	2,25	5,00
Proibiu os colegas de falar com o sujeito	8	1,75	4,75
Colocou o sujeito separado dos outros colegas de setor	6	2,83	3,83

Na Tabela 14, a categoria “isolamento e recusa da comunicação” pode ser observado que as maiores médias de frequência por semanas foram nas subcategorias “não dialogou com o sujeito” (3,14), “ignorou a presença do sujeito, dirigindo-se apenas aos outros” (3,12), “colocou o sujeito separado dos outros colegas de setor” (2,83) e “interrompeu o sujeito constantemente” (2,82). Já as médias mais elevadas de frequência por mês foram nas subcategorias “se comunicou com o sujeito somente por escrito” e “recusou todo tipo de contato com o sujeito, mesmo visual” (12,67). Na seqüência, as subcategorias, “não dialogou com o sujeito” (10,00), “recusou qualquer pedido de esclarecimento feito pelo sujeito” (8,13) e “interrompeu o sujeito constantemente” (7,00).

Na categoria “isolamento e recusa da comunicação” a subcategoria “não dialogou com o sujeito” obteve a maior média de frequência por semana (3,14) e elevada média de frequência por mês (10,00). O assediador, ao recusar a comunicação direta, faz com que o conflito não seja mencionado, porém os comportamentos de desqualificação são

permanentes (HIRIGOYEN, 2000, 2002). O assediador, quando não explica o seu comportamento, paralisa o assediado, que não pode se defender. Ao não querer mencionar ou discutir o problema, o assediador impede o debate, que poderia levar a uma solução, como relatou S48: “ao questioná-lo disse que era coisa da minha cabeça, que nunca se negou falar sobre isso, porém por meses alegava não ter tempo”. Quando há diálogo, ele é superficial ou impreciso, podendo dar lugar a interpretações e a mal-entendidos. O objetivo é fazer com que o assediado não pense, não compreenda e não reaja. Essa situação passa a ser mais grave quando o assediado tem propensão a pensar que a culpa é sua (HIRIGOYEN, 2002). Nunca há uma comunicação direta, porque os problemas não são discutidos. O direito de ser escutado é recusado ao assediado. Sua versão dos fatos, não interessa ao assediador, que se recusa a escutar. Ao recusar o diálogo, demonstra que o outro não interessa a ele ou, até que não existe para ele. Diante da recusa da comunicação direta, não raro, o assediado recorre a correspondências, solicitando explicações. De acordo com Hirigoyen (2002, p. 144), “em algumas organizações as vítimas são chamadas de paranóicas e que gostam de abrir processos judiciais”. Quando há resposta por parte do agressor, estas são sempre evasivas e indiferentes, não deixa nenhum vestígio que possa vir a trazer danos a ele.

Outra subcategoria com elevada média de frequência por semana foi “ignorou a presença do sujeito, dirigindo-se apenas aos outros” (3,12). Ignorar o empregado, principalmente na presença dos colegas, pode significar não o julgar à altura, menosprezar (HIRIGOYEN, 2002). A ausência de julgamento, o desprezar e ignorar a presença também são formas de destruir e frustrar um indivíduo, como revelou S87: “além de fazer de conta que não tinha me visto, ainda insinuava que se fosse uma cobra tinha dado bote nele (...) sempre fazia piadas a meu respeito”. Os chefes/líderes não só não elogiam, como também não dão atenção a ele, isto é, não desempenham o papel interativo que deles é esperado. O fato de muitos relacionamentos sociais envolverem papéis assimétricos, em termos de competência, de poder e decisão, não significa que seja livre o exercício da dominação (HIRIGOYEN, 2002). Os relacionamentos sociais são guiados por princípios moderadores que levam o mais poderoso a respeitar os direitos de expressão, ação e de honra dos menos poderosos. Segundo Barreto (2000) e Hirigoyen (2000, 2002), o assédio moral é o resultado da transgressão dessa regra que gera impotência, sensação de perda de controle e da

liberdade. O assédio moral faz com que o indivíduo passa a se sentir mais que humilhado e oprimido.

A subcategoria “colocou o sujeito separado dos outros colegas de setor” (2,83) também apresentou elevada média de frequência por semana. Conforme Freitas (2001, p. 18), é comum esta subcategoria ser chamada vulgarmente de “geladeira, quarentena, freezer ou morte simbólica por meio de fatos simples, como a pessoa não ter mais uma mesa ou cadeira para sentar-se, reforçando a sua inutilidade para desestabilizá-la”. O empregado é rejeitado porque não se adapta mais ao cargo, mas, ao mesmo tempo, não existe nada de específico contra ele; ou porque, devido a um conflito com a hierarquia, ele não é mais adequado para a organização. Um exemplo desta subcategoria, descrito no Capítulo 1, aconteceu no estado do Rio de Janeiro, onde aos 75 anos, após 20 anos na função de gerente responsável pelos centros de atendimento da organização, uma empregada foi exonerada do cargo e transferida para uma saleta, com uma mesa e uma cadeira e não mais recebeu atribuições, até ser demitida sem justa causa um ano após o ocorrido (BARRETO, 2004). De acordo com Hirigoyen (2002, p. 128), muitas organizações “preferem pagar-lhe o salário até que ele vá embora [empregado], mesmo que não trabalhe mais, contanto que não crie atritos”. Mesmo que se trate de uma “geladeira” bem remunerada, a ferida na autoestima do assediado é significativa e prejudicial. Junto com o trabalho, o assediado perde a identidade, pois esta representa muito o que o indivíduo faz (BARRETO, 2000; HIRIGOYEN, 2002). Os maus-tratos contra os quais é difícil lutar sozinho, são agravados em um contexto altamente sistematizado e hierarquizado, graças à indiferença dos colegas mais próximos. Assim, o assediado percebe que a sua posição é difícil, pois não está lutando contra um inimigo pessoal, mas contra o sistema.

Na seqüência, vem a subcategoria “interrompeu o sujeito constantemente” com elevada média de frequência por semana (2,82) e por mês (7,00). Muito frequentemente, o empregado não toma consciência da má intenção de que está sendo objeto, senão muito tarde, quando não se encontra mais na organização. No procedimento perverso, a violência começa pela negação do outro, no não querer escutar esse outro, no interromper, no calar, cujos procedimentos passam a importar pouco. O assédio moral é um processo perverso, pois, conforme afirma Hirigoyen (2002), permite que o homem seja manipulado à custa do desprezo por sua liberdade, por sua submissão e sua humilhação, com o único propósito de

fazer com que o agressor aumente seu poder e suas vantagens. Para o agressor, isso justifica a “eliminação” daqueles que podem ser um obstáculo a seu progresso (HIRIGOYEN, 2002). Não mais escutam o outro com interesse pelo que tem a dizer, e quando o fazem, têm por objetivo analisar como podem derrotar esse indivíduo. Um exemplo da subcategoria “interrompeu o sujeito constantemente” foi relatado pelo S11: “o chefe não deixa expor nenhum comentário relativo à atitude tomada”.

Outra subcategoria com média elevada de frequência por mês (12,67) foi “comunicou-se com o sujeito somente por escrito”. O comportamento de um chefe/líder, ao manter comunicação com um empregado somente por escrito, deixa claro o conflito ou o desejo de não-contato direto. Para o empregado, o chefe/líder assume um duplo papel, o de rebaixar e ser a memória social do rebaixamento (HIRIGOYEN, 2002). Cabe ao assediado tomar a iniciativa de indicar em que a agressão se configura como inevitável (HIRIGOYEN, 2002). Pedir favores aos colegas para interceder, é conceder ao agressor superioridade e abrir o espaço para opiniões desfavoráveis, como mostrou S1:

Comentei com a colega de trabalho que é minha amiga, sempre conversamos a respeito do trabalho e do comportamento do nosso chefe (mal humorado, fechado, não conversa, deixa bilhetes com atividades para executarmos, estourado...). Comentamos porque vemos as situações acontecer e não tem como deixar passar em branco.

A subcategoria “recusou todo tipo de contato com o sujeito, mesmo visual” (12,67) também obteve elevada média de frequência por mês. De acordo com Hirigoyen (2002), consiste em não olhar para o empregado, não lhe dizer bom dia, negar a sua presença, não lhe dirigir a palavra ou fazer comentários, críticas, brincadeiras, zombarias ou ironias indiretas a ele. Quando um chefe/líder decide destruir psicologicamente um empregado, é preciso, que ele seja isolado e sejam cortadas as possíveis alianças, para que ele não possa se defender. Quando alguém está sozinho, é mais difícil se rebelar (HIRIGOYEN, 2002). O grupo, por sua vez, perpetua o comportamento do chefe/líder, com medo de, algum dos membros, ser a próxima vítima e, por receio, de se posicionarem ou falarem, pois podem ser ameaçados e, até mesmo, demitidos (BARRETO, 2000).

A subcategoria “recusou qualquer pedido de esclarecimento feito pelo sujeito” obteve 8,13 de média de frequência por mês. Hirigoyen (2000) salienta que, a finalidade do assediador é chegar ao poder ou permanecer nele, não importando por que meios. Outra



suposição levantada pela autora seria que o chefe/líder possui este comportamento para mascarar sua incompetência. Para isso, ele precisa eliminar todos os obstáculos à sua ascensão. Um agressor não se contenta em atacar alguém fraco emocionalmente, como no caso do abuso de poder. O agressor cria ou induz a fragilidade no empregado, a fim de impedir que ele possa se defender (HIRIGOYEN, 2002). A técnica é sempre a mesma, o agressor utiliza da fraqueza do empregado, leva este a duvidar de si e da própria competência. A destruição moral ocorre de forma tão sutil, que o próprio assediado se considera errado e concorda com o que é dito a ele. Hirigoyen (2000) também revela que no “funcionamento hostil”, não existe apenas uma busca por poder, mas um prazer em usar o outro. O agressor reduz o empregado a uma posição de impotência, para em seguida, destruir esse empregado com total impunidade. Rebaixar o outro a fim de mostrar o seu poder parece legítimo. O que chama a atenção, segundo a autora, é a sua “aversão persistente” e sem limites pelos motivos mais fúteis e uma absoluta falta de compaixão pelas pessoas perseguidas por ele. Um agressor, não suporta a menor oposição a seu poder e transforma qualquer relação conflituosa em ódio.

As pessoas isoladas, discriminadas e rejeitadas são prioritariamente as mais ameaçadas. As que possuem aliados ou amigos estão mais protegidos. Para progredir sem obstáculos dentro de um grupo ou de uma organização, é preciso fazer boas alianças no momento certo. Significa que é melhor não ter problemas com os superiores, assim como, não criar dificuldades nem se distanciar do grupo. Se a pessoa não mantém círculos de fidelidade no trabalho, é isolada (HIRIGOYEN, 2002). O agressor, sobretudo quando é um superior hierárquico, que fixa sozinho as regras de relacionamentos, os outros empregados não devem mais falar com o assediado, nem transmitir mais as informações a ele, reforça a autora. O agressor isola a pessoa marcada, para que ela não possa se queixar a outras e eventualmente obter solidariedade. Passado um certo tempo de assédio, o assediado não mais ousa procurar outras pessoas, pois teme ser rejeitado.

### **Tabela 15**

**Distribuição da quantidade de registros e da média da frequência por semana e por mês da categoria atentado contra a dignidade pelos sujeitos assediados**

<b>Atentado contra</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Média</b>	<b>Média</b>
------------------------	-------------------	--------------	--------------

<b>a dignidade</b>	<b>de</b>	<b>por</b>	<b>por</b>
O líder hierárquico imediato:	<b>registros</b>	<b>semana</b>	<b>mês</b>
Fez gestos de desprezo diante do sujeito	33	3,76	8,39
Desacreditou o sujeito diante de colegas, superiores ou subordinados	24	2,25	5,75
Utilizou insinuações desdenhosas para desqualificar o sujeito	18	2,00	9,56
Atribuiu problemas psicológicos ao sujeito	15	1,47	9,67
Criticou a privacidade do sujeito	14	1,93	5,57
Espalhou boatos sobre o sujeito	10	1,80	12,00
Implicou com as crenças religiosas ou convicções políticas do sujeito	9	1,67	12,11
Zombou das origens ou da nacionalidade do sujeito	9	1,33	7,00
Insultou o sujeito com termos obscenos ou degradantes	6	2,00	1,67
Atribui tarefas humilhantes ao sujeito	6	1,33	11,50
Zombou das deficiências físicas ou do aspecto físico do sujeito	6	1,17	15,67

Pela Tabela 15, as maiores médias de freqüência por semana na categoria “atentado contra a dignidade” ocorreram nas subcategorias “fez gestos de desprezo diante do sujeito” (3,76), seguido de “desacreditou o sujeito diante de colegas, superiores ou subordinados” (2,25), “utilizou insinuações desdenhosas para desqualificar o sujeito” e “insultou o sujeito com termos obscenos ou degradantes” (2,00), e “criticou a privacidade do sujeito” (1,93). As médias mais elevadas de freqüência por mês foram das subcategorias “zombou das deficiências físicas ou do aspecto físico do sujeito” (15,67), “implicou com as crenças religiosas ou convicções políticas do sujeito” (12,11), “espalhou boatos sobre o sujeito” (12,00) e “atribui tarefas humilhantes ao sujeito” (11,50).

A subcategoria “fez gestos de desprezo diante do sujeito” (3,76), da categoria “atentado contra a dignidade”, obteve a maior média de freqüência por semana. Os chefes/líderes utilizam a negação e os gestos de desprezo como um hábil estratégia (não visto, não percebido) ou, às vezes, um processo inconsciente (HIRIGOYEN, 2002). Podem assim, ter consciência de estar ferindo o outro, mas não admitem o mau juízo por isso. Nesse caso, a tomada de consciência é imediatamente reprimida ou banalizada como

demonstra HIRIGOYEN (2000, p. 63): “não é grave, é para rir, ela (...) é muito sensível”. É fundamental para os assediados que o agressor reconheça a violência de seu ato, que admitam e assumam que, por meio de palavras ou expressões faciais de menosprezo, deboche, rejeição, agridem o assediado, porém jamais o farão, afirma Hirigoyen (2002). Gil (*apud* Hirigoyen, 2002, p. 218), retrata esse comportamento:

examinemos um rosto e, sobre ele, um sorriso. O sorriso pretende ser amistoso, e, no entanto, percebemos uma coisinha estranha sem explicações que nos revela exatamente o contrário: ele está escondendo uma antipatia profunda, até mesmo uma hostilidade. Mas só um olhar muito atento percebe a falta de sincronia entre o que o sorriso pretende transmitir e o que exprime realmente. O descompasso é percebido graças às pequenas percepções; é um sorriso imperceptivelmente hipócrita.

É a mesma coisa com as palavras. Palavras aparentemente suaves e delicadas, se observadas atentamente, podem estar carregadas de uma agressividade que somente consegue ser percebida pela análise da relação entre o emissor e o receptor. O assediado fica perturbado pelo ato de violência negado e a leva a duvidar de suas próprias percepções, pois, se fosse um ato franco, aberto e visivelmente hostil, seria mais fácil de enfrentar. Como comprovar um olhar de deboche e cínico entre palavras gentis? S80 descreveu, por meio de seu relato, a subcategoria “fez gestos de desprezo diante do sujeito”: “às vezes, quando ele pega um trabalho ou processo e manda refazer várias vezes, mesmo estando certo, até que fique exatamente como ele quer e sempre com olhares de desprezo e críticas”.

O assediador domina a arte de lançar as pessoas umas contra as outras, estimulando a competição e rompendo os laços afetivos. Em uma organização, isso é traduzido em maledicências, subentendidos, privilégios concedidos a empregados em detrimento de outros, variação de preferências (BARRETO, 2000). Ou então, em fazer difundir boatos que magoem o assediado, fazendo com que ele fique desacreditado perante o grupo, sem que ele possa saber de onde surgiram (HIRIGOYEN, 2000, 2002). A média de frequência elevada por semana na subcategoria “desacreditou o sujeito diante de colegas, superiores ou subordinados” (2,25) revela que, por medo, os colegas permitem ser manipulados pelo comportamento dos chefes/líderes, assumindo comportamentos similares. Lembrando Goffman (1996 *apud* Barreto, 2000, p. 187), “não seria exagero pensarmos num ‘contato contaminador’ que se estabelece no ambiente de trabalho. É um contágio imposto, cuja

mensagem está em afirmarem e explicitarem seu desacordo com o adoecido e sua doença e a legitimar a relação de poder”. S24 relatou como ocorre o comportamento de desacreditar o sujeito na frente de outros: “falou para o superior dela, que me mandou fazer algo, na minha frente (quando não disse nada) para eu não poder me defender, demonstrando, ou dando de entender que eu sou incapacitada”

Na seqüência, a subcategoria “utilizou de insinuações desdenhosas para desqualificar o sujeito” com média de frequência de 2,00 vezes por semana. Líderes/chefes utilizam a discriminação por meio de palavras ou gestos que rebaixam e humilham. Hirigoyen (2000, 2002) observa que falar baixinho acerca do empregado, olhar e rir sem transmitir nenhuma mensagem, questionar, debochar e ridicularizar acerca do que ele falou ou como se comportou em outro local, fazer piadas jocosas relacionadas ao sexo são algumas situações vivenciadas pelos empregados que passam por assédio moral. De acordo com Barreto (2000, p. 189), “estas práticas são adotadas por gerentes, supervisores, encarregados, chefias (...) e segundo relatos dos trabalhadores, é freqüente o tratamento desrespeitoso por parte das chefias”. Isso transparece na descrição de S69: “foi horrível pois ele debochava de mim diretamente, sobre coisas que eu não tinha direito, como um salário como o dele, e como direito de férias, décimo terceiro”. O assédio moral envolve sedução, intimidação e atinge com maior frequência as mulheres (ADES, 1999; BARRETO, 2000; HRIGOYEN, 2000, 2002). Escutar comentários, piadas, insinuações, provocações, intimidações, ameaças, transforma a vida do assediado em terror. Este passa a ter medo de ficar sozinho, sente culpa, tem envergonha e mantém vigilância constante (BARRETO, 2000). A necessidade do emprego é simultaneamente vivenciada com o medo da demissão e pavor da agressão.

A subcategoria “insultou o sujeito com termos obscenos ou degradantes” com média de frequência de 2,00 vezes por semana revelou o que na maior parte das vezes não é dito. Trabalhar em um local onde é inferiorizado, denegrado e agredido com termos obscenos e agressivos extrapola qualquer limite de tolerância. O empregado sente que sua situação social e de ser humano está sendo negada explicitamente. Ao necessitar de apoio, os assediados encontram no olhar de quem os censuram, a voz que recrimina e ironiza como registrou S10: “me sentia desmotivada a trabalhar, começava a pensar em todos os sacrifícios que muitas vezes fiz pela empresa e o reconhecimento e a valorização que eu

estava recebendo eram maus tratos e grosserias de um chefe mal humorado”. Segundo Barreto (2000), comentários irônicos, risadas debochadas e o falar baixinho causam danos invisíveis ao olhar do outro, diminuindo a capacidade de agir e viver do empregado. As pessoas sofrem sempre em função de algo e, quando esse algo afeta a sua existência, sentem-se expostos, indefesos, envergonhados e rebaixados. São indignidades da fala, veladas ou explícitas em piadas e risos, que reforçam a incapacidade para agir do assediado e este passa a se sentir excluído (GOFFMANN, 1988 *apud* BARRETO, 2000).

Outra subcategoria com elevada média de frequência por semana foi “criticou a privacidade do sujeito” (1,93), como ressaltou S18: “às vezes, e com relação às críticas da minha privacidade, sei que sim. Implica muito porque tenho 25 anos e não sou casada. Diz que vou ficar para tia e encalhada, apesar de não ser da conta dele”. Com as emoções entrelaçadas, o empregado não consegue trabalhar e se sente humilhado, desorientado, rebaixado, envergonhado. Envolver questões pessoais, principalmente as que fogem de uma resolução individual, levam ao predomínio do sofrimento, que podem revelar comportamentos de enfrentamento da situação/agressão, comportamentos defensivos explícitos de isolamento do grupo ou mesmo solicitação de demissão quando os assediados, nessas condições, afirmam que perderam a saúde e se sentem perdidos (BARRETO, 2000; HIRIGOYEN, 2000, 2002). S21 reforçou a subcategoria “criticou a privacidade do sujeito” ao revelar:

O líder, tem uma forte tendência de menosprezar minha capacidade de trabalho, por eu estar desenvolvendo uma atividade não ligada a minha formação, as vezes acho que é alguma coisa pessoal, pois em capacidade intelectual/pessoal demonstro ter superioridade frente aos meus colegas.

Na Tabela 15, também foi possível observar que a média mais elevada de frequência por mês da categoria “atentado contra a dignidade” ocorreu na subcategoria “zombou das deficiências físicas ou do aspecto físico do sujeito” (15,67). Nas organizações, os chamados “batismos” são comuns como mostrou S16: “sempre chamava por termos, menos pelo nome (...) os termos sempre pegavam e todo mundo era assim”. Esse comportamento tem por objetivo fazer com que os empregados iniciantes passem por alguma situação de humilhação e sejam ridicularizados por todo o grupo. O mais comum deles é dar a esses empregados apelidos que os denigram. Os apelidos, geralmente, estão ligados a alguma

característica física ou comportamento do sujeito. De acordo com Barreto (2000) e Hirigoyen (2000, 2002), atribuir apelido, caçoar de suas enfermidade ou de uma deformação é um procedimento comum às vítimas de assédio moral. Ao usar de calúnias, discriminações e subentendidos, fazem de tudo para que o assediado perceba, mas que não possa se defender. Quanto mais o assediado tentar se defender, mais o comentário degradante ou a discriminação será reforçada. Esse procedimento é comum nos dirigentes (e nos grupos) que pensam que irão estimular seus empregados, com críticas ou humilhações (BARRETO, 2000; HIRIGOYEN, 2002).

Outra subcategoria com elevada média de frequência por mês foi “implicou com as crenças religiosas ou convicções políticas do sujeito” (12,11). O direito à escolha religiosa, a crenças místicas e ideologias políticas é consolidado via leis brasileiras (GUEDES, 2003). Desrespeitar um indivíduo pelo fato de pertencer a uma religião ou a um partido político é discriminar, é retirar o direito de opção e de ação de um cidadão. Insinuar dúvidas, colocar para baixo, ridicularizar, humilhar com sarcasmo seus valores até que o assediado perca a confiança e seja desequilibrado emocionalmente, é um comportamento comum na prática do assédio moral (HIRIGOYEN, 2000, 2002). O assediador pode também não concluir frases, deixando reticências, que dão lugar a interpretações e a mal-entendidos. Ou, então, envia mensagens obscuras e se recusa a explicar essas mensagens, quando questionado. As implicações e os deboches referentes aos valores morais passam a fazer parte do cotidiano do grupo, em que a desconfiança em todos garante a falta de equilíbrio. No momento em que já não mais existe o respeito, o assediado perde a motivação, as referências, e se torna improdutiva, como relatou S19: “cada vez me sinto mais improdutiva e não tenho mais vontade de trabalhar na empresa. Gosto do que faço e dos colegas de trabalho, mas não gosto das atitudes do meu supervisor”.

A subcategoria “espalhou boatos sobre o sujeito” (12,00 de média de frequência por mês) compreende que, por insinuações ou preferências, dirigentes jogam os empregados uns contra os outros, semeando a discórdia. Hirigoyen (2000, 2002) afirma que, o trabalho de desestabilização é feito por colegas invejosos, enquanto o verdadeiro agressor demonstra que não tem culpa. Quando a agressão vem diretamente do chefe/líder, o assediado é isolado e colocado de quarentena (que gera muito mais estresse do que o sobrecarregar de trabalho) (BARRETO, 2000; HIRIGOYEN, 2000, 2002). Os chefes/líderes utilizam esse

sistema com o objetivo de levar à demissão um empregado de que não mais necessitam, não repassam nenhuma atividade a ele, mas também não lhe dão permissão de ler o jornal, nem de sair mais cedo (HIRIGOYEN, 2002). A autora reforça que o acusam de improdutivo, de incompetente, quando são eles que retiraram toda as responsabilidades e condições de trabalho. Quando ocorre um erro por parte dos empregados, é comum quererem achar o “culpado”. Alguém deve pagar pelo erro e servir de modelo para os demais. O objetivo não é investigar, prevenir ou mesmo corrigir o erro, mas sim, acusar alguém que servirá como “bode expiatório”, demonstrando para todos como funciona as regras e quem as detém, como descreveu S27: “botou a culpa em mim várias vezes, sendo que a responsabilidade era dela, chorei muito, estava humilhada, nervosa, com raiva”.

Outra subcategoria com média de frequência elevada por mês foi “atribui tarefas humilhantes ao sujeito” (11,50). Quando um chefe/líder deseja vexar, ridicularizar e humilhar um empregado, observa Hirigoyen (2000, p. 80) que ele confia ao assediado tarefas humilhantes e degradantes como “solicitar um trabalho no final de semana e depois colocá-lo no lixo, ou provocar um acidente, como deixar cair um objeto pesado, por acaso, sobre os pés da vítima”. Solicitam atividades que não fazem parte do cargo e muito menos da formação do empregado, como forma de demonstrar poder e humilhar, como foi referenciado no Capítulo 1, a experiência de um administrador de empresas obrigado a realizar tarefas abaixo de sua formação, como levar os carros para a oficina, cuidar da manutenção do telhado, além de escutar termos humilhantes (FERRAZ e GÓES, 1999). Esses são procedimentos comuns no cotidiano de organizações que não respeitam, não possuem regras claras e ética para com seus empregados, como revelou S53: “o mesmo fazia com que eu e uma colega levantássemos sacos pesados para arrumar o armazém”. Atribuição de tarefa humilhante também foi outro relato descrito no Capítulo 1, referenciando um escritor argentino concursado, que, por ser contrário a política do governo, foi re-nomeado inspetor de aves e ovos do mercado municipal (LACERDA, 2003).

O objetivo do assediador é dominar a qualquer preço, e para isso, começa por abalar o outro, indo direto aos seus pontos fracos, até que a pessoa perca a confiança em si. Conforme Hirigoyen (2002, p. 55), “procura-se acusá-la, reclamando de coisas íntimas que ela não poderá mudar, em vez de lhe fazer críticas objetivas: ‘existem tais e tais coisas que

não estão boas no seu trabalho’. O ataque é de maneira global: ‘Você não sabe nada!’” Não se trata de tentar encontrar uma solução para um problema ou de administrar um conflito, mas de instaurar uma relação de forças. O objetivo é alcançado no momento em que a pessoa sucumbe. De acordo com Hirigoyen (2002, p. 56), “no livro A arte de ter razão, Schopenhauer considera o ataque pessoal como o último estratagema de quem está em desvantagem em uma discussão”. O objetivo do assediador é desestabilizar o outro, a fim de não ter mais diante de si um interlocutor capaz de responder. Para isso, é reforçada a desigualdade e a subordinação. Conscientemente ou não, o agressor evita críticas puramente profissionais e visa o íntimo do assediado.

É possível observar na Tabela 16, que as maiores médias de frequência por semana da categoria “violência verbal, física ou sexual” foram nas seguintes subcategorias “agrediu fisicamente o sujeito, mesmo que de leve” (2,00), “falou com o sujeito gritando” (1,90), “assediou ou agrediu sexualmente o sujeito”; “invadiu a privacidade do sujeito com ligações telefônicas ou cartas” e “ameaçou o sujeito fisicamente” (1,50) e “não levou em conta os problemas de saúde do sujeito” (1,33). Já as médias mais altas de frequência por mês foram nas subcategorias “assediou ou agrediu sexualmente o sujeito” (12,50), “agrediu fisicamente o sujeito, mesmo que de leve” (11,33) “não levou em conta os problemas de saúde do sujeito” (10,73) e “invadiu a privacidade do sujeito com ligações telefônicas ou cartas” (10,20).

Na categoria “violência verbal, física ou sexual” a média de frequência mais elevada por semana (2,00) e elevada por mês (11,33) foi na subcategoria “agrediu fisicamente o sujeito, mesmo que de leve”. Agressão física ou ameaça física pode ser compreendida como ato doloso e ocasionar processo criminal. Um aperto excessivo no braço, um tapa, um empurrão, mesmo que sem extrema força, já caracteriza agressão física. Também para

### **Tabela 16**

**Distribuição da quantidade de registros e da média da frequência por semana e por mês da categoria violência verbal, física ou sexual pelos alunos-trabalhadores assediados**

<b>Violência verbal, física ou sexual</b>	<b>Quantidade de</b>	<b>Média por</b>	<b>Média por</b>
---	--------------------------	----------------------	----------------------



O líder hierárquico imediato:	registros	semana	mês
Falou com o sujeito, gritando	42	1,90	7,83
Não levou em conta os problemas de saúde do sujeito	15	1,33	10,73
Invadiu a privacidade do sujeito com ligações telefônicas ou cartas	10	1,50	10,20
Agrediu fisicamente o sujeito, mesmo que de leve	3	2,00	11,33
Seguiu o sujeito na rua, espionou-o diante do domicílio	3	1,00	2,33
Assediou ou agrediu sexualmente o sujeito	2	1,50	12,50
Ameaçou o sujeito fisicamente	2	1,50	4,00
Fez estragos no automóvel sujeito	0	0	0

desestabilizar alguém, basta colocar seus erros em evidência, dar a ele objetivos impossíveis de realizar ou então tarefas absurdas ou inúteis. Quando um empregado está desestabilizado emocionalmente ele tende a agir de forma impulsiva. Alguns agressores não chegam ao ato físico propriamente dito, mas o fato de trancafiar seus empregados em uma sala por quatro horas, sob coação para assinar o programa de desligamento voluntário, pode ser considerado uma agressão, ou melhor, uma ameaça de agressão. Judicialmente, vale a intencionalidade do ato e não só o ato propriamente dito (GUEDES, 2003). Essa situação foi vivenciada por duas empregadas de uma montadora de São Caetano – SP, referenciado no Capítulo 1 (BARRETO, 2003). Assim, é possível notar que o poder social partilha, ao extremo, a imagem de poder da força física ou da ameaça da força física (ADES, 1999). Outro exemplo referenciado no Capítulo 1 e que pode ser citado, ocorreu no Paraná. Por suspeitar de roubo, uma organização de refrigeração grampeou os telefones de dois empregados e chamou a polícia porque os empregados se recusaram a assinar a confissão de culpa. Os empregados foram retirados do local de trabalho por dois policiais e, no trajeto à delegacia, a polícia os torturou (BARRETO, 2003). Como relatou Espinosa (1992 *apud* BARRETO, 2000, p. 183), “não existe esperança sem medo e nem medo sem esperança (...) o que engendra é a dúvida quanto ao futuro”. O medo perverso faz com que empregados, em determinados momentos, assumam riscos acima de suas capacidades e, em outros, sejam submetidos às metas de produtividade, ao desejo e às exigências do assediador, ao se colocarem como fortes e invulneráveis à própria dor, à humilhação e ao

desespero, pois o assediado tem como único objetivo permanecer na organização (BARRETO, 2000).

Para Hirigoyen (2000, 2002), o assédio moral ocorre em ambientes sociais permissíveis, em que esse tipo de comportamento está caracterizado nos padrões morais da cultura e nos valores sociais do contexto. Dessa maneira, um elevado número de alunos-trabalhadores registraram a subcategoria “falou com o sujeito gritando” (1,90 de média de frequência por semana) e um grande número registrou comentários referente a essa subcategoria como “ninguém gosta que gritem com a gente, ou que lhe digam que faz errado, mesmo que você saiba que não. Muitas vezes, situações em que ele poderia apenas conversar, se altera, grita e humilha os empregados” (S31); “algumas coisas (...) como gritar comigo, me criticar. E outras, parece que faz inconscientemente. É difícil de entender o que se passa em sua cabeça” (S49); “apenas fico um pouco nervosa quando fala alto comigo” (S88); “grita sem razão com os empregados, ao mesmo tempo que compra um caminhoneta para uso pessoal de R\$ 100.000,00, diz não poder registrar os empregados (a empresa é somente dele)” (S25) e

o meu dia foi péssimo. Quando ela grita comigo, me calo e estou sempre pisando sobre espinhos, não sei o momento que o clima vai explodir e o momento que estará tudo bem. Com minhas outras colegas, quando elas desenvolvem um trabalho que não a satisfaz, ela sai da sala “berrando”, dizendo que é muita incompetência por parte dos funcionários, em frente a todos os clientes da empresa (S28).

A subcategoria “assediou ou agrediu sexualmente o sujeito” obteve elevada média de frequência por semana (1,50) e por mês (12,50). De acordo com HIRIGOYEN (2002), as agressões machistas ou sexistas contra as mulheres são manifestadas essencialmente por ataques como insultos, grosserias, designando órgãos genitais femininos, descrição de atos a que pode ser submetida uma mulher, pseudocumprimentos sexuais, abusos, imitando possibilidade de sedução da mulher, entre outros. Já os insultos proferidos aos homens, vítimas de assédio moral, compreendem, muito frequentemente, ataques à identidade sexual ou à virilidade masculina como “bicha”, “veado”, “mulherzinha” (HIRIGOYEN, 2002). Como uma agressão pessoal visível pareceria impróprio no local de trabalho, o ataque é feito sub-repticiamente. Segundo Hirigoyen (2002), é provável, por isso, que exista mais assédio nas profissões em que a tarefa é difícil de definir. Se o objetivo da tarefa é preciso,

o assediado poderá sempre replicar que fez corretamente seu trabalho. Um exemplo da subcategoria “assediou ou agrediu sexualmente o sujeito”, referenciado no Capítulo 1, aconteceu em uma organização de bebidas instalada em Salvador – BA. A organização está sendo processada de assédio moral, ofensa à dignidade e discriminação racial, a partir dos atos praticados contra colegas de trabalho pelo gerente de vendas da organização, ao ofender a dignidade de uma trabalhadora quando a ofereceu como “prêmio” aos vendedores que viessem a atingir determinadas cotas mensais, ou a clientes que adquirissem os produtos da organização. Também é acusado de ter queimado as nádegas da denunciante com um isqueiro e, em reunião com os vendedores, afirmou manter relações sexuais com a empregada (BARRETO, 2004). Outro exemplo de assédio referenciado no Capítulo 1, ocorreu a uma bancária em Salvador – BA, que, por ser portadora do vírus da AIDS, a empregada foi obrigada a se afastar das suas atividades de operadora de caixa. Em consequência de tal proibição, a empregada ficou impossibilitada de participar do rodízio de caixas realizado na agência (BARRETO, 2003). Hirigoyen (2002) observa que, estudos na França entre 1985 e 1990 concluíam que o assédio sexual ocorre com maior concentração no setor privado, principalmente em organizações de pequeno porte e predomina na relação superior com a empregada.

A subcategoria “invadiu a privacidade do sujeito com ligações telefônicas ou cartas” teve 1,50 de média de frequência por semana e 10,20 por mês. Se a ameaça fosse implícita, não permitiria o revide, mas quando a ameaça é explícita, esta atingiu o mais alto nível de assédio moral. Hirigoyen (2000, 2002) salienta que, o silêncio também se estende aos colegas, pois estes não querem tomar partido. Para eles, não se trata, de início, de um silêncio hostil, mas de um silêncio constrangido e de medo. O assediado interpreta a situação como se fosse um silêncio hostil. O processo se torna então circular, pois, por sua reação, o assediado atrai a hostilidade das testemunhas, que, a princípio, eram neutras. O silêncio dos demais pode ser interpretado pelo assediado como uma mensagem hostil, como parte da recusa deles de enxergarem o excesso de violência (HIRIGOYEN, 2000, 2002). Para o agressor, o assediado é o alvo que ele quer atacar. O trabalho passa a ser unicamente um pretexto para ficar livre dele, seja, fazendo com que ele deixe fisicamente os lugares, seja o destruindo psicologicamente, fazendo com que ele se submeta e pare de incomodar. O ataque é feito por meio de cartas, memorandos internos, notificações, telefonemas. O

assediado passa, então, a perceber que somente terá duas possibilidades, enfrentar o agressor ou se desligar da organização (HIRIGOYEN, 2000, 2002). S91 revelou como um assediado se sente ao vivenciar a subcategoria “invadiu a privacidade do sujeito com ligações telefônicas ou cartas”: “eu simplesmente continuo a trabalhar na empresa para poder continuar os meus estudos, eu não tenho mais vontade alguma de olhar para a cara dele” e S45: “me sinto constrangido, pois o que estamos estudando vai tudo contra isso, mas tento manter a calma”. Outro relato citado no Capítulo 1, ocorreu em uma indústria de fogões em Campinas - SP. A organização está sendo acusada de cometer coação e assédio moral contra os empregados e seus parentes que fizeram greve. A organização enviou quatro telegramas para cada família, fazendo ameaças de retaliação e demissão (BARRETO, 2003).

Outra subcategoria com elevada média de frequência por semana foi “ameaçou o sujeito fisicamente” (1,50). De acordo com Hirigoyen (2000, 2002), o erro de muitos empregados é querer administrar os problemas de desentendimento na relação com o chefe/líder sem falar nada, evitando a qualquer preço o conflito. Assim, o assediado não percebe que o conflito está oficializado, salienta a autora. O fato do chefe/líder ameaçar um empregado fisicamente de forma repetida e frequente, não mais caracteriza um ato intencional ou um desequilíbrio momentâneo. Caracteriza, sim, o desejo de agredir, a intenção e, na maioria das vezes, a ação. A grande dificuldade em analisar as situações de assédio moral e de encontrar soluções decorrem do fato de que, a realidade exterior, visível pelas testemunhas ou intervenientes, não é a realidade psíquica de cada um dos protagonistas (HIRIGOYEN, 2002). Uma situação só adquire sentido por meio da subjetividade das pessoas. O que é considerado ofensivo pela vítima de assédio e o efeito que essa ofensa produz sobre ela, talvez, seja desproporcional em relação ao que foi feito. A discussão ocorrerá por meio da contradição da versão do que o chefe/líder relatou e o que o assediado disse. O poder do mais forte definirá a derrota do mais fraco. Outro exemplo referenciado no Capítulo 1 e que pode ser compreendido como ato doloso, ocasionando processo criminal, porém não ato físico propriamente dito, e caracteriza a subcategoria “ameaçou o sujeito fisicamente”, ocorreu com um grupo de professoras de um município da Bahia, que foram trancadas numa sala em absoluta ociosidade, com as janelas cobertas por tapumes, proibidas de se comunicarem e vigiadas por uma abertura feita na porta de acesso

(GUEDES, 2003). Outro exemplo descrito no Capítulo 1, ocorreu no Rio de Janeiro, onde uma organização foi processada por coagir os empregados a desistir de uma ação sobre horas extras, com ameaça implícita de demissão (BARRETO, 2003).

O tratamento de desrespeito por parte das chefias/líderes é comum também ao ignorarem uma doença e, simultaneamente, exporem os empregados diante de seus colegas (BARRETO, 2000). A subcategoria “não levou em conta os problemas de saúde do sujeito” (1,33 de média de frequência por semana e 10,73 por mês) proporcionou demonstrar esse tipo de situação. Todos no grupo ficam sabendo da doença e da impossibilidade de adoecer. Segundo Barreto (2000), são comportamentos como esses que intensificam o sofrimento e revelam a ética comprometida com a produtividade. Freitas (2001) reforça ao salientar que independente dos desdobramentos jurídicos e legais que possam vir a ser consubstanciados na lei, as organizações têm ou deveriam ter um grande interesse em controlar esse tipo de situação no seu interior. Barreto (2000) afirma que é de conhecimento de todos que essa não é uma questão fácil, mas é consenso que é uma questão necessária. Existem formas de as organizações se posicionarem quanto a esse aspecto e não esperarem que esse tipo de situação precise, necessariamente, ser intermediado pela justiça (FREITAS, 2001). Barreto (2000) revelou que 85% dos trabalhadores que atendeu no sindicato nos últimos anos cumpriam aviso prévio ou se encontravam desempregados. Destes, 95% apresentavam doenças ou seqüela de acidente de trabalho. Na pesquisa com alunos-trabalhadores, os seguintes sujeitos revelaram como ocorre a subcategoria “não levou em conta os problemas de saúde do sujeito”, S55: “insegurança, baixa, estresse, LER nos dois braços” e S7: “tive um tratamento médico que quase foi cortado pelo fato do chefe achar que minhas saídas, ao invés do hospital, eram para ficar dormindo”.

Em síntese, os dados possibilitam revelar que os comportamentos hostis mais freqüentes por parte dos líderes hierárquicos imediatos na categoria “deterioração das condições de trabalho” foram: indução ao erro, crítica injusta e exagerada, contestação sistemática das decisões do aluno-trabalhador, excesso de novas tarefas, não transmitir informações úteis para a realização do trabalho, retirada do trabalho que compete ao empregado, privação aos instrumentos de trabalho e pressão para não fazer valer os direitos do aluno-trabalhador. Na categoria “isolamento e recusa da comunicação”, as subcategorias com maiores freqüências foram: não dialogar com o aluno-trabalhador, ignorar a sua

presença, dirigindo-se apenas aos outros; colocar o aluno-trabalhador separado dos outros colegas de setor, interromper o aluno-trabalhador constantemente, fazer comunicação com ele somente por escrito, recusar todo tipo de contato, mesmo visual e recusar pedido de esclarecimento por parte dele. Na categoria “atentado contra a dignidade” as mais elevadas freqüências foram nas subcategorias: fez gesto de desprezo, desacreditou o aluno-trabalhador diante de colegas, superiores ou subordinados; utilizou insinuações desdenhosas para o desqualificar, insultou o aluno-trabalhador com termos obscenos e degradantes, criticou a sua privacidade, zombou das deficiências físicas ou do aspecto físico dele, implicou com as suas crenças religiosas ou com as suas convicções políticas, espalhou boatos sobre o aluno-trabalhador e lhe atribuiu tarefas humilhantes. Na categoria “violência verbal, física ou sexual” as freqüências mais elevadas foram nas subcategorias: agrediu-o fisicamente, mesmo que de leve; falou com ele gritando, assediou ou agrediu sexualmente o aluno-trabalhador, invadiu a sua privacidade com ligações telefônicas ou cartas, fez ameaças físicas a ele e não levou em conta os problemas de saúde do aluno-trabalhador.

### **4.3 Com quem e por que o sujeito comentou os comportamentos hostis do líder hierárquico imediato**

A Tabela 17 mostra que dos 95 alunos-trabalhadores assediados 27 comentaram com colegas de trabalho, as suas vivências de comportamentos hostis, 25 alunos comentaram com a família, 17 com amigos, 15 não comentaram com ninguém as suas vivências de comportamentos hostis e dez alunos assediados comentaram com o namorado(a). Do total, dois alunos assediados comentaram com o próprio líder hierárquico imediato. A quantidade de ocorrências (97) é maior que o número de alunos-trabalhadores assediados devido ao fato de alguns alunos terem registrado uma ou mais ocorrências e outros alunos não responderam à pergunta. Dessa forma, não foram calculadas as percentagens das ocorrências da Tabela 17.

É possível perceber que os colegas de trabalho e a família foram os mais procurados pelos alunos assediados para “falarem” das suas vivências hostis em relação aos líderes hierárquicos imediatos.

**Tabela 17**

**Distribuição da quantidade dos sujeitos assediados sobre com quem comentaram as suas vivências de comportamentos hostis**

<b>Comentou com</b>	<b>Quantidade</b>
Colega de trabalho	27
Família	25
Amigos	18
Ninguém	15
Namorado	10
Líder	2
<b>Total</b>	<b>97</b>

O assédio moral reforça o sentimento de inutilidade, de vergonha, de humilhação e de dor, comprometendo a identidade e a dignidade do assediado (BARRETO, 2000; HIRIGOYEN, 2000, 2002). As relações que são constituídas na negação do outro e sustentadas no autoritarismo, na intolerância, na desconfiança e no medo, não podem ser geradoras de alegria e respeito mútuo, geram infelicidade, submissão e passividade, enfim, impotência para refletir, criar e agir (BARRETO, 2000). O assediado procura e espera ser escutado e respeitado por colegas, amigos e familiares.

Não encontrar apoio no espaço do afeto familiar, acentua a depressão e predomínio de sentimentos de inferioridade e incapacidade (BARRETO, 2000; HIRIGOYEN, 2000, 2002). De acordo com Barreto (2000) e Hirigoyen (2000, 2002), os comentários dos assediados ressaltam a importância do apoio, da ajuda e do afeto. A falta de suporte emocional reforça o sentimento de desespero, de desamparo e a melancolia. Estes pensamentos e a incompreensão dos outros podem levar a uma “segregação destrutiva” (GOFFMAN, 1988 *apud* BARRETO, 2000), isolando-os dos amigos e da família. Barreto (2000, p. 217) revela que, ao se “afastar do convívio social, a vítima, quase num movimento regressivo, caracteriza a morte social, o que para os homens pode se transformar inclusive na morte física pelo suicídio”. Já os colegas revelam uma relação

autoritária e, muitas vezes, onipotente, a ética fica excluída da prática cotidiana. Conforme Barreto (2000, p. 195), “as vítimas afirmam que às vezes foram incompreendidos [por colegas, familiares], sentiam no corpo que seu sofrimento aumentava”. Muitos colegas se defendem do próprio sofrimento por meio de comportamentos explícitos como frieza em relação ao sofrimento do outro, indiferença, linguajar irônico, afastamento (BARRETO, 2000; HIRIGOYEN, 2000, 2002). O comportamento de indiferença à dor do outro é sentida com tristeza pelo assediado. Sem alguém para confiar, os assediados se sentem desamparados, incompreendidos, revoltados, e principalmente, incapacitados para expressar e realizar suas potencialidades. Quando as relações estão isentas de compreensão, confiança, respeito mútuo e solidariedade, o assediado fica sozinho, desamparado e ofendido. A dor que o fenômeno assédio moral provoca é universal, não conhece diferença entre sexo, raça e atinge indivíduos de modo diferente.

## 5

### **Considerações Finais**

Com o objetivo de caracterizar o assédio moral a alunos-trabalhadores nos seus locais de trabalho, dos 173 que responderam ao questionário, 54,90% caracterizaram



vivências de assédio moral nos seus locais de trabalho. Os resultados da pesquisa permitem mostrar que esses alunos tinham, na maioria, de 18 a 26 anos, eram do sexo feminino, solteiros e estagiários. O assédio moral foi mais comum nas micros e pequenas organizações comerciais, de serviços, públicas e industriais, nas áreas/setores administrativos, vendas, produção e recursos humanos, principalmente nas funções de auxiliar administrativo, secretária/recepcionista, vendedor, ajudante de produção e gerente. A maioria dos alunos assediados exerciam a função e trabalhavam nas organizações há até seis anos.

Os comportamentos hostis mais freqüentes dos líderes hierárquicos imediatos em relação ao aluno-trabalhador foram: indução ao erro; crítica injusta e exagerada; contestação sistemática das decisões dele; excesso de novas tarefas; não transmitir informações úteis para a realização do trabalho; retirada do trabalho que competia a ele; privação aos instrumentos de trabalho e pressão para não fazer valer os direitos; não dialogar com ele; ignorar a sua presença, dirigindo-se apenas aos outros; colocar o aluno-trabalhador separado dos outros colegas de setor; interromper o aluno-trabalhador constantemente; fazer comunicação somente por escrito; recusar todo tipo de contato, mesmo que visual; recusar pedido de esclarecimento por parte dele; fazer gestos de desprezo; desacreditar o aluno-trabalhador diante de colegas, superiores ou subordinados; utilizar insinuações desdenhosas para desqualificar o aluno-trabalhador; insultar com termos obscenos e degradantes; criticar a sua privacidade; zombar das deficiências físicas ou do aspecto físico; implicar com as suas crenças religiosas ou com as suas convicções políticas; espalhar boatos sobre ele; atribuir tarefas humilhantes; agredir fisicamente, mesmo que de leve; falar com ele gritando; assediar ou agredir sexualmente; invadir a sua privacidade com ligações telefônicas ou cartas; ameaçar o aluno-trabalhador fisicamente e não levar em conta os problemas dele.

Os resultados desse estudo foram tratados, em sua maior parte, por meio de critérios comparativos entre os percentuais obtidos. É possível dar continuidade à investigação do fenômeno, buscando respostas a questões como: o que o aluno-trabalhador pensava fazer para “resolver” as situações descritas no questionário. Os alunos-trabalhadores possuíam ou não conhecimento do fenômeno e de suas conseqüência à saúde? Eles possuíam conhecimento das questões legais referentes ao fenômeno estudado? Já em relação aos

assediadores, quais são as características dos líderes hierárquicos imediatos assediadores? Qual o grau de consciência que têm dos seus comportamentos? Os comportamentos dos líderes hierárquicos imediatos assediadores são características individuais ou representam a cultura na qual estão inseridos? Também é necessário pesquisar qual foi o papel do departamento de recursos humanos das organizações onde trabalhavam os alunos assediados. Será que esses alunos-trabalhadores buscaram ajuda ou auxílio dentro da estrutura organizacional e como esta estrutura reagiu? O assédio moral é inerente à cultura das organizações ou são situações específicas? Como os colegas reagiram às vivências hostis dos líderes hierárquicos imediatos em relação a esses alunos-trabalhadores? Foram omissos, afastaram-se ou foram solidários com o colega? Essas entre tantas outras informações necessárias e importantes para caracterizar esse fenômeno, tão comum no cotidiano de grande parte das organizações, porém desconhecido pelos seus membros e, em grande parte, pela comunidade científica da Psicologia e outras áreas.

O estudo do fenômeno assédio moral deve levar em consideração que as organizações são sistemas com múltiplos níveis de complexidade e âmbitos de abrangência. Os produtos ou resultados organizacionais no estudo do assédio moral podem e devem ser examinados e avaliados como afetados por características e processos que ocorrem em quatro âmbitos: o individual, o grupal, o organizacional e o contextual ou ambiental.

No âmbito individual é necessário caracterizar as diferenças entre as pessoas em termos de personalidade, atitudes, comportamentos, valores, crenças, aptidões, habilidades, competências e os processos psicossociais básicos: percepção, motivação, aprendizagem, entre outros, que constituem fatores explicativos para ação e reação humana no trabalho. O assédio moral, a título de exemplo, pode estar relacionado à conjunção de fatores inseridos nesse âmbito onde prioriza o papel e o histórico do indivíduo particular como determinantes mais críticos para a existência e prevalência do fenômeno no contexto organizacional. Mas, mesmo assim, o fenômeno não pode ser abordado cientificamente ou sofrer intervenções ao ser analisado apenas por meio dos fatores individuais implicados. O assédio moral não pode ser explicado apenas por características de personalidade, desconsiderando padrões de relações entre chefia e trabalhador, estrutura de poder, cargas de trabalho, organização e processo produtivo, cultura organizacional e políticas não claras, geradoras de insegurança e medo entre os integrantes organizacionais.

Ao analisar o âmbito grupal, é necessário investigar os processos que configuram a dinâmica dos grupos e das equipes no contexto de trabalho. Investigar elementos como: estilos de liderança, processos de comunicação, conflitos, exercício de poder, normas grupais, entre outros. São fatores que interferem na ação individual e na determinação da qualidade do desempenho grupal e individual, na satisfação, no estresse e nas diferentes relações de poder, nas quais podem prevalecer a cultura do predomínio, da humilhação e conseqüentemente, do assédio moral. O desempenho insatisfatório de um dado empregado não pode ser creditado e trabalhado apenas no plano de habilidades e competências técnicas do indivíduo, desconsiderando a dinâmica grupal, as mudanças tecnológicas, as características estruturais e culturais que caracterizam determinada organização e também é necessário considerar as políticas governamentais relativas à educação e qualificação dos empregados.

No âmbito organizacional é necessário investigar as estruturas organizacionais e suas características, a dinâmica cultural e política das organizações e como o modelo organizacional de trabalho está constituído, pois são exemplos de características que interagem nos processos grupais e individuais, na determinação de resultados ou caracterização do fenômeno assédio moral nas organizações.

Em relação ao âmbito ambiental, não se pode analisar uma organização como uma unidade no vácuo social, mas sim, é necessário investigar as suas características ambientais, que podem estar envolvendo mudanças tecnológicas, políticas, sociais, culturais, econômicas e conseqüentemente, estar afetando os processos macro (cultura, liderança, processo decisório, entre outros) e micro-organizacionais (atitudes, comportamentos, percepções, emoções, satisfação, entre outros).

É possível estudar o fenômeno dentro de perspectivas, vinculados a diferentes grupos, diferentes culturas e realidades. Também é necessário aplicar os conceitos e levar as descobertas de pesquisa ao contexto diário das organizações, aprofundar o conhecimento referente às questões éticas; desenvolver o esclarecimento, a conscientização e a prevenção referente às conseqüências físicas e psicológicas que esse fenômeno ocasiona, tanto para o indivíduo quanto para o grupo, para as organizações e para a sociedade. Explorar o assunto no que se refere a: descrever o assédio moral, tanto do ponto de vista de quem assedia como do ponto de vista do assediado, buscando suas formas e diferenças; realizar estudos, com

outros métodos e categorias, tanto nos aspectos quantitativos como qualitativos; estudar o assédio moral em diferentes grupos e culturas; aprofundar a investigação do desenvolvimento do assédio moral, partindo da sua gênese, entender a sua dinâmica e suas diferentes formas; estudar as representações em termos de diferentes amostras e participantes como crianças, adolescentes e adultos, em diferentes contextos da interação humana.

A investigação do assédio moral nas organizações envolve intercâmbios com outras áreas de domínio de conhecimento e deve ser estudado e partilhado por áreas disciplinares que estejam preocupadas com o trabalho humano e as suas condições no contexto como ele é realizado nas organizações. Também não é possível estudar o fenômeno sem levar em conta a perspectiva ética e moral. A questão dos valores morais, a viabilidade e a importância de uma análise psicológica dos conceitos de juízo e da ação moral, não como substituição para códigos ou princípios éticos, que pertencem à outra esfera de decisão social, mas como via para a compreensão do comportamento do homem na sociedade.

A honra é um conceito moral de extrema complexidade que se manifesta na cultura de forma quase sempre contraditória. A honra por um lado é um sentimento, por outro, fato social objetivo. Mas é ao mesmo tempo, um meio de representar o valor moral do outro, a sua virtude, o seu prestígio, o seu status e assim, o seu direito à precedência. Não só o que se entende por honrado, como o próprio conceito de honra, variam de uma época para outra, de um grupo social para outro. A conduta ditada pela honra depende da posição que cada um ocupa no grupo. Uma pessoa pode se sentir desonrada ou humilhada sem que ninguém tenha conhecimento da questão, mas a extensão do prejuízo à sua reputação está ligada à presença e ao olhar crítico dos outros, a opinião pública é o “tribunal da reputação”, legitimado por meio da identificação da pessoa com o grupo e da aderência a ideais comuns.

A dificuldade que existe em analisar as situações de assédio moral e encontrar soluções decorre do fato de que a realidade exterior, visíveis pelas testemunhas ou intervenientes, não é a realidade psíquica de cada um dos protagonistas. Uma situação só adquire sentido por meio da subjetividade das pessoas. O que é considerado ofensivo pelo assediado e o efeito que essa ofensa produz sobre ele, talvez seja desproporcional em

relação ao que foi feito. A maneira como um indivíduo sente e reage a um dado estímulo depende de sua história, de seu repertório e das condições apresentadas em cada situação.

## REFERÊNCIAS

ALCAPADI, R; CRUBELLATE, J. M. Cultura organizacional: generalizações improváveis e conceituações imprecisas. **RAE** - Revista de Administração de Empresas de

São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (EAESP/FGV), São Paulo, v. 43, no. 2, p. 64-77, abril/maio/junho 2003.

ADES, L. **Em nome da honra**: reações a uma situação de humilhação. Dissertação de Mestrado em Psicologia apresentado ao Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

AGUIAR, A. L. S. **Assédio moral nas organizações**: estudo de caso dos empregados demitidos e em litígio judicial trabalhista no Estado da Bahia. Dissertação de Mestrado em Administração Estratégica apresentada ao UNIFACS, Salvador-BA, 2003.

AIELLO, T. Painel Executivo. **VOCÊ SA**. São Paulo. No. 26 p. 66, agost. 2000.

ARAUJO, A. J. **Assédio moral** – a máscara que cai, da pressão (não mais) oculta no trabalho. Mestre em Ciências em Engenharia de Produção – COPPE/UFRJ e Coordenador do Programa de Medicina Ocupacional do HUCFF/UFRJ. Disponível em: <[ajaraujo@ig.com.br](mailto:ajaraujo@ig.com.br)>. Acesso: em 4 abr. 2003.

BARRETO, M. Assédio Moral: o risco invisível no mundo do trabalho. **Jornal da Rede Feminista de Saúde** [S.l.], 21 mar. 2003. Disponível em <[http://www.redesaude.org.br/jr25/html/body\\_jr25-margarida.html](http://www.redesaude.org.br/jr25/html/body_jr25-margarida.html)>. Acesso em: 28 mar. 2003.

BARRETO, M. **Assédio Moral no Trabalho**. Disponível em: <[www.assediomoral.org.br](http://www.assediomoral.org.br)>. Acesso 23 fev. 2003 a / 21 mar. 2003b / 26 mar. 2003 c. / 12 julh. 2004.

BARRETO, M.; ALENCAR, M. B. A. **Assédio moral no trabalho**: chega de humilhação! Disponível em: <[www.assediomoral.org.br](http://www.assediomoral.org.br)>. Acesso em 21 mar. 2003.

BARRETO, M. **Assédio moral**: violência psicológica que põe em risco sua vida. Coleção Saúde do Trabalhador. São Paulo: [s.n.], 2001. (Coleção Saúde do Trabalhador no. 6).

BARRETO, M. **Uma jornada de humilhação**. Dissertação de Mestrado em Psicologia Social apresentado ao Departamento Psicologia Social, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2000.

BARROS, M. Um estudo comparado sobre gestão emancipadora em organizações comunitárias: a comparação Bahia (Brasil) e Québec (Canadá). In: **Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração**, 25<sup>o</sup>., 2001, Campinas. Anais eletrônicos...ANPAD, 2001.

BARROS, B; PRATES, M. **O estilo brasileiro de administrar**. São Paulo: Atlas, 1996.

BERNHOEFT, R. **Empresa familiar**. Sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. São Paulo: IBECOM, 1987.

BODIN, R. **Fundação Dublin**. In: Simpósio Harcèlement et citoyenneté au travail, 30 nov. 2000. França. Disponível em: <[www.dublin.org](http://www.dublin.org)>. Acesso em 11 mar. 2003.

CAVEDON, N. As culturas das organizações brasileiras na era da globalização. In: **Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração**, 22<sup>o</sup>., 1998, Foz do Iguaçu Anais eletrônicos...ANPAD, 1998.

CECILIO, L. C.; MOREIRA, M. E. Disputa de interesses, mecanismos de controle e conflitos: a trama do poder nas organizações de saúde. **RAP- Revista de Administração Pontifícia Universidade Católica**, Rio de Janeiro, 3b(4), p. 587-608, jul/ago. 2002.

CNM – CUT: **Boletim eletrônico quinzenal da Confederação Nacional dos Metalúrgicos** – n. 2 – de 1<sup>o</sup>. a 15 julh 2002. Disponível em: <<http://www.cnm-cut.org.br>>. Acesso em: 10 mai. 2003.

Federação Nacional das Associações de Pessoal da Caixa - **FENAE**. Disponível em: <<http://www.fenae.org.br/assediomoral/nacaixa.htm>>. Acesso em: 04 abr. 2003.

FERRAZ, E.; GÓES, M. O Império do mau. **Istoé**: São Paulo, n. 1554, p.100-106, 14 jul. 1999.

FREITAS, M. É. **Assédio moral e assédio sexual**: faces do poder perverso nas organizações. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 2, p. 8-19, abr./jun. 2001.

*Government Accountability Protect - GAP*: Disponível em: <<http://guide2000.iquebec.com/guide2000/galtieri.html>>: Acesso em 10 mai. 2003.

GUEDES, M. N. **Terror psicológico no trabalho**. São Paulo: LTR, 2003

HARKOT-DE-LA-Taille, E. **Ensaio semiótico sobre a vergonha**. Tese de Doutorado apresentado ao Departamento de Linguística da Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1996.

HIRIGOYEN, M. F. **Assédio moral**: a violência perversa no cotidiano. Rio de Janeiro: Editora Bertrand Brasil, 2000.

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

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - **IBGE**. Disponível em:<[www.ibge.org](http://www.ibge.org)>. Acesso julh. 2004

LACERDA, D. D. **Assédio moral**. **VOCÊ S.A.**, Ed. 65, p.74 – 77, nov. 2003.

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



LEYMANN, H. **Mobbing**, Paris: Seuil, 1996.

LEYMANN, H. **Mobbing and psychological terror at workplaces**, in Violence an victims. Paris: Seuil, 1990.

LEYMANN, H. **Mobbing**, la persecution au travail. Paris: Seuil, 1986.

LEYMANN, H. Disponível em: <<http://www.leymann.se/English/12100E.HTM>> Acesso em: 15 set.2003.

MORAES, R. A lei do mais forte. **Isto é**, São Paulo, n.1542, p.84-89, 21 abr. 1999.

Organização Internacional do Trabalho - **OIT**. Disponível em: <<http://www.ilo.org/public/spanish/bureau/inf/pr2000/37.htm>>. Acesso em: 23 fev. 2003.

SALVADOR, L. **DIAP – Departamento Intersindical de Assessoria Parlamentar / ABRAT**. Disponível em: <[www.defesatrab@uol.com.br](http://www.defesatrab@uol.com.br)>. Acesso: 5 abr. 2003.

SANTOS, J. Paratodos Bahia: uma organização do jogo do bicho. **Organizações e Sociedade**, Jun. 1996.

SIDMAN, M. **Coerção e suas implicações**. São Paulo: Livro Pleno, 2001.

SKINNER, B. F. **Ciência e comportamento humano**. São Paulo: Martins Fontes, 2000.

TAGNEY, J. P. Assessing individual differences in proneness to shame and guilt: development of the self-conscious affect and attribution inventory. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 59, p. 102-111, 1990.

UNAFISCO Sindical – **Sindicato Nacional dos Auditores** - Fiscais da Receita Federal – Brasil. Disponível em: <<http://www.unafisco.org.br/conexao/22/materia2.htm>>. Acesso em: 4 abr 2003.

WEIL, S. Experiência da vida de fábrica. In: BOSI, E., (org.). **A condição operária e outros estudos sobre a opressão**. 2. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1996. p. 155-175.

## **Apêndice**

**Este questionário é o instrumento de coleta de dados da pesquisa de Dissertação de Mestrado em Psicologia e tem por objetivo caracterizar situações de abuso moral, constrangimento, insultos, medidas de**

**intimidação ou humilhação a alunos-trabalhadores nos seus locais de trabalho. Todas as informações serão mantidas em sigilo. Não é necessário se identificar. Agradeço a sua colaboração.**

**Taisa Trombetta**

**Parte I – Dados Pessoais**

Sexo: \_\_\_\_\_

Idade: \_\_\_\_\_

Estado civil: \_\_\_\_\_

Escolaridade: Curso: \_\_\_\_\_ Fase: \_\_\_\_\_

Setor/área em que trabalha na organização: \_\_\_\_\_

Função que exerce na organização: \_\_\_\_\_

Tempo que está nessa função: \_\_\_\_\_

Tempo que trabalha na organização: \_\_\_\_\_

Tipo de vínculo empregatício que tem com a organização: \_\_\_\_\_

Que tipo de organização você trabalha?

Pública       Agropecuária       Indústria       Comércio

Serviços       Não-governamental (NG)       Filantrópica

Ramo de atividade da organização: \_\_\_\_\_

Número de empregados na organização: \_\_\_\_\_

**Parte II – Na lista a seguir, registre, se for o caso, as situações que você vivenciou no seu local de trabalho em relação ao seu superior hierárquico imediato. Se for o caso, em cada item, escreva o número de vezes, durante uma semana que tal situação ocorreu e por quanto tempo a situação permaneceu.**

	Número de vezes em	Durante quanto tempo

<b>O seu líder hierárquico imediato já :</b>	<b>uma semana</b>	<b>(em meses)</b>
Retirou-lhe a autonomia no trabalho.		
Deixou de lhe transmitir informações úteis para a realização do seu trabalho.		
Contestou sistematicamente todas as suas decisões.		
Criticou o seu trabalho de forma injusta ou exagerada.		
Privou acesso aos instrumentos de trabalho (telefone, fax, computador, etc).		
Retirou o trabalho que regularmente lhe compete.		
Deu-lhe excessivamente novas tarefas.		
Atribuiu-lhe, de propósito e sistematicamente, tarefas superiores à sua competência.		
Pressionou-o para não fazer valer seus direitos (férias, horários, prêmio, etc).		
Agiu de modo a impedir que obtivesse promoção.		
Atribui-lhe trabalhos contra a sua vontade.		
Atribui-lhe tarefas incompatíveis com a sua saúde.		
Causou-lhe danos materiais em seu local de trabalho.		
Deu-lhe, deliberadamente, instruções impossíveis de executar.		
Não considerou recomendações médicas indicadas pelo médico do trabalho.		
Induziu-o a erro.		
Interrompeu-o constantemente.		
Não dialogou com você.		
Comunicou-se com você somente por escrito.		
Recusou todo o contato com você, mesmo visual.		
Colocou-o separado dos outros colegas de setor.		
Ignorou a sua presença, dirigindo-se apenas aos outros.		
Proibiu os colegas de falar com você.		
<b>O seu líder hierárquico imediato já :</b>	<b>Número de vezes em uma semana</b>	<b>Durante quanto tempo (em meses)</b>
O proibiu de falar com os colegas.		
Recusou-se a qualquer pedido de esclarecimento.		
Utilizou de insinuações desdenhosas para desqualificá-lo.		

Fez gestos de desprezo diante de você (suspiros, olhares desdenhosos, levantar os ombros, rir, etc).		
Desacreditou-o diante de colegas, superiores ou subordinados.		
Espalhou boatos a seu respeito.		
Atribuiu-lhe problemas psicológicos (disse que é desequilibrado, com problemas de relacionamento, etc).		
Zombou de suas deficiências físicas ou de seu aspecto físico (foi imitado ou caricaturado).		
Criticou a sua privacidade.		
Zombou de suas origens ou de sua nacionalidade.		
Implicou com as suas crenças religiosas ou convicções políticas.		
Atribuiu-lhe tarefas humilhantes.		
Insultou-o com termos obscenos ou degradantes.		
Ameaçou-o fisicamente.		
Agrediu-o fisicamente, mesmo que de leve (foi empurrado, fechou-lhe a porta na cara).		
Falou com você gritando.		
Invadiu a sua privacidade com ligações telefônicas ou cartas.		
Seguiu-o na rua, o espionou diante do domicílio.		
Fez estragos no seu automóvel.		
Assediou-o ou agrediu-o sexualmente (com gestos ou propostas).		
Não levou em conta os seus problemas de saúde.		
Outras situações, especifique:		

**Parte III** - Responda às perguntas abaixo. Se o espaço não for suficiente, por favor, responda no verso, numerando a questão.

**Quais foram às conseqüências dessas situações, descritas anteriormente, na sua vida?**

**Você comentou as situações descritas anteriormente com alguém? Com quem e por quê?**