

DAYANE PELICOLI SARTORI

ASSÉDIO MORAL NAS ORGANIZAÇÕES

Florianópolis

2002

DAYANE PELICOLI SARTORI

ASSÉDIO MORAL NAS ORGANIZAÇÕES

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado à disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, área de concentração em Recursos Humanos.

Professor Orientador: Dante Marciano Girardi

Florianópolis

2002

DAYANE PELICOLI SARTORI

ASSÉDIO MORAL NAS ORGANIZAÇÕES

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 19 de dezembro de 2002.

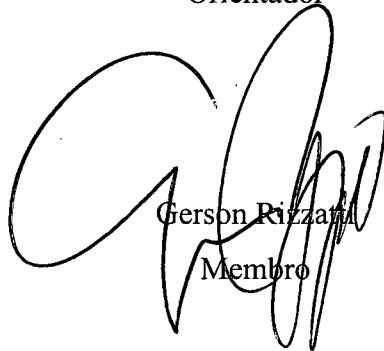
Professor: Sinésio Stefano Dubiela Ostroski
Coordenador de Estágios

Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:



Dante Marciano Girardi

Orientador



Gerson Rizzatti

Membro



Mário de Souza Almeida

Membro

A Deus e a Nossa Senhora de Lourdes, acima de tudo.

À minha família: meu pai, Valdir Sartori, minha mãe, Salete Pelicioli Sartori, minha irmã, Danielle Pelicioli Sartori, pelo apoio, pela amizade, pela força, pelo tempo passado longe e, ainda assim, por estar sempre ao meu lado.

Ao meu namorado, Jackson Gomes pelo seu amor, dedicação e companheirismo.

Ao Professor Dante Marciano Girardi, por sua paciência e pelas preciosas informações e conhecimento repassados, graças ao qual também foi possível a realização deste trabalho.

Ao Professor Mário de Souza Almeida, pelo enorme conhecimento compartilhado e por ter me auxiliado e participado dessa minha jornada.

Aos grandes amigos e amigas que conquistei nesta caminhada.

Aos demais professores do Curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina..

E a todos que, de alguma maneira, foram cúmplices na realização deste trabalho, permitindo-me alcançar os objetivos almejados no decorrer da graduação.

*Dedico este trabalho aos meus dois grandes heróis:
meus pais, **Salete e Valdir** que financiaram
meu projeto de vida privando-se dos
seus próprios sonhos
para que eu tivesse o direito de sonhar,
pela orientação, dedicação e amor sem fim.*

É melhor tentar e falhar que preocupar-se e ver a vida passar.

É melhor tentar ainda que em vão, que sentar-se fazendo nada

até o final

Eu prefiro na chuva caminhar que em dias tristes em casa me

esconder

Prefiro ser feliz, embora louco, que em conformidade viver.

Martin Luther King

SUMÁRIO

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

LISTA DE FIGURAS

LISTA DE TABELAS

1 INTRODUÇÃO.....	11
1.1 Justificativa.....	12
1.2 Problema.....	12
1.2.1 Definição do problema.....	12
1.3 Objetivos.....	12
2 METODOLOGIA.....	13
2.1 Tipo do Estudo	13
2.2 Técnicas de Coleta de Dados.....	13
2.3 Tratamento dos Dados.....	13
3 O ASSÉDIO MORAL NAS RELAÇÕES DE TRABALHO E SEUS CONCEITOS.....	15
3.1 O ponto de partida do assédio	21
3.2 Como identificar o assédio moral	22
3.3 Fases do assédio moral.....	23
3.4 Tipos de assédio	24
4 A VIOLÊNCIA NA EMPRESA.....	27
4.1 Quem é visado?	27
4.2 Quem agride quem?	28
4.2.1 O poder nas organizações.....	29
4.3 O perfil dos agressores	30
4.4 A vítima pode ser impedida de reagir.....	31
4.5 A empresa que nada faz.....	32
4.6 A empresa que estimula métodos perversos.....	34
5 CONSEQUÊNCIAS.....	36
5.1 Para as vítimas.....	36
5.1.1 Saúde social e danos econômicos.....	40
5.2 Para os empregados	41
6 COMO A VÍTIMA PODE SE PORTAR NOS CASOS DE ASSÉDIO MORAL	43
7 ORGANIZAR A PREVENÇÃO NAS EMPRESAS	45
7.1 Qualidade de vida dos trabalhadores.....	46
7.2 O comportamento ético	50
8 DIREITO DOS TRABALHADORES.....	54
9 DEVERES DO EMPREGADOR.....	55

10 OS CONTEXTOS QUE FAVORECEM	56
10.1 A nova organização do trabalho	56
10.1.1 O ambiente do estresse.....	56
10.1.2 A má comunicação	57
10.1.3 A padronização.....	58
10.1.4 A falta de reconhecimento.....	58
 CONSIDERAÇÕES FINAIS	60
 REFERÊNCIAS	62

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAT – Comunicação de Acidente de Trabalho

CIPA – Comissão Interna de Prevenção de Acidentes

INSS – Instituto Nacional de Seguridade Social

OIT – Organização Internacional do Trabalho

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Sintomas relacionados a situações de assédio moral.....39

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo de Walton para aferição de qualidade de vida no trabalho.....49

RESUMO

SARTORI, Dayane Pelicioli. **Assédio moral nas organizações**. 2002. 64f. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

O presente trabalho tem por objetivo descrever e analisar a importância do estudo referente ao assédio moral nas organizações, sendo caracterizado como exploratório, descritivo e qualitativo. Para buscar maiores informações sobre o assunto utilizou-se pesquisa bibliográfica, desenvolvida com base em publicações de livros, revistas, jornais e redes eletrônicas. Os dados destacam-se de forma qualitativa, apresentados de maneira estruturada.

As transformações das relações de trabalho, a evolução rápida das novas tecnologias, a corrida incessante para cumprir metas e objetivos proporcionaram uma grande geração de estresse na vida dos trabalhadores. As pressões no trabalho estão aumentando e crescem as exigências de preparo e qualificação. Vive-se, portanto, numa cultura competitiva, onde todos procuram vencer a qualquer custo.

Dentro das organizações estabelecem-se relações autoritárias de poder e as posições são claramente definidas entre quem manda e quem obedece, há a tendência para que, não encontrando limites, o detentor do poder incline-se a usá-lo de forma abusiva.

Nesse contexto, emerge o assédio moral, caracterizado como uma conduta abusiva que atinge a auto-estima e segurança das pessoas, abalando a competência profissional, travestida às vezes de puro jogo de poder, nas relações de trabalho.

Este trabalho vem contribuir com os estudos neste assunto com objetivo de conceituar, caracterizar, contextualizar e propor algumas ações para a prevenção do assédio moral nas organizações.

Palavras-chaves: assédio moral, organizações, poder.

1 INTRODUÇÃO

As relações no mundo do trabalho vêm mudando constantemente nos últimos anos. A solidariedade perde espaço para atitudes como o individualismo, a perversidade, a inveja, as perseguições e o clima de terror nas repartições de trabalho. Os que têm emprego sofrem cada vez mais a pressão da flexibilidade, do desemprego e do salário por mérito. Trabalham cada dia mais intensamente, num círculo de medo e terror. Vive-se, portanto, numa cultura competitiva, onde todos procuram vencer a qualquer custo.

Diante de uma sociedade regida pelo sistema capitalista cujas organizações, em consequência, têm uma administração fundamentada nesta ideologia, o indivíduo é visto como um ser cuja inteligência deve ser colocada a serviço da organização. Assim resta-lhe submeter-se aos valores e metas da organização, garantindo a uma elite, que pensa e decide por todos os demais níveis hierárquicos inferiores, o alcance dos seus principais objetivos que são os lucros e a manutenção do poder.

Surgem, com isso, novas formas de patologias ligadas ao problema: doenças ocasionadas por esforços repetitivos, estresse, falta de auto-estima, insegurança, etc. Dentro deste contexto, emerge o assédio moral, deixando de preservar a integridade física e mental dos indivíduos, atingindo sua auto-estima e segurança, abalando sua competência profissional, ameaçando perpetuar uma guerra invisível, travestida às vezes de puro jogo de poder, nas relações de trabalho.

É justamente nestas organizações, que o assédio moral pode ser verificado, não apenas nos atos de intimidação (punições como suspensões, ameaças de demissões), na pressão por maior produtividade e melhor qualidade em menor espaço de tempo e nas mesmas condições de trabalho mas, também, na utilização de técnicas de treinamento que buscam apenas a padronização e a especialização, sem se considerar a possibilidade de desenvolvimento de atitudes críticas e inovadoras.

Num ambiente onde se enfatizam técnicas de gestão participativa, espírito de liderança, motivação e harmonia dos grupos de trabalho não se pode aceitar atitudes que prejudicam e abalam a auto-estima das pessoas, de modo a lesar sua capacitação e desempenho.

Diante do exposto, o presente trabalho busca descrever e analisar a importância do estudo do assédio moral nas organizações, apresentar suas consequências no desempenho funcional e organizacional, como também, maneiras de preveni-lo.

1.1 Justificativa

O presente trabalho se justifica pela necessidade de se obter informações sobre o assédio moral nas organizações.

A pesquisa é viável, pois foi possível obter as informações necessárias ao seu desenvolvimento e analisar os seus impactos no desempenho dos trabalhadores e das organizações.

Até o presente momento foram realizados poucos estudos sobre o assunto, o que garante a sua originalidade.

1.2. Problema

1.2.1 Definição do problema

Qual a importância do estudo referente ao assédio moral nas organizações?

1.3 Objetivos

O objetivo geral consiste em descrever e analisar a importância do estudo referente ao assédio moral nas organizações.

Os objetivos específicos são determinados conforme segue:

- a) Caracterizar e identificar o que é assédio moral;
- b) Apresentar alternativas para a prevenção do assédio moral;
- c) Identificar o comportamento da vítima nos casos de assédio moral;
- d) Apresentar consequências do assédio moral no desempenho funcional e organizacional.

2 METODOLOGIA

Para a elaboração do trabalho tornam-se necessário alguns conhecimentos sobre a metodologia utilizada, envolvendo o tipo de estudo, a técnica de coleta de dados e a técnica de análise de dados.

2.1 Tipo de Estudo

A presente pesquisa pode ser caracterizada como exploratória, descritiva e qualitativa.

A pesquisa exploratória auxilia na formação da base conceitual de um determinado assunto, onde o pesquisador irá aprofundar seus conhecimentos acerca do problema de pesquisa. De acordo com Mattar (1996, p.18) a pesquisa exploratória visa prover o pesquisador de maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva.

Quanto ao relacionamento das variáveis estudadas, a pesquisa é classificada como descritiva. A pesquisa descritiva tem como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou então, o estabelecimento das relações entre variáveis (GIL, 1991, p.46).

Trivinos (1995, p.128) baseado no pensamento de Bogdan, ressalta que a pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento chave. Os pesquisadores qualitativos tendem a analisar seus dados indutivamente, é a pesquisa apropriada para avaliar as mudanças em grandes organizações.

2.2 Técnicas de Coleta de Dados

Para buscar maiores informações sobre o assunto abordado utilizou-se a pesquisa bibliográfica através do estudo sistematizado, desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais e redes eletrônicas.

2.3 Tratamento dos dados

Para Vergara (2000 p. 59),

o tratamento dos dados refere-se àquela seção na qual se explicita para o leitor como se pretende tratar os dados coletados, justificando por que tal tratamento é adequado aos propósitos do projeto. Objetivos são alcançados com a coleta, o tratamento e, posteriormente, com a interpretação dos dados; portanto, não se deve esquecer de fazer a correlação entre objetivos e formas de atingi-los.

No trabalho, os dados destacam-se de forma qualitativa, apresentados de forma estruturada, sendo analisados posteriormente.

3 O ASSÉDIO MORAL NAS RELAÇÕES DE TRABALHO E SEUS CONCEITOS

No momento em que se criou o trabalho, surgiram os assédios. O mais recente deles é o assédio moral, expressão que surgiu na Suécia, em 1996. Trata-se, na verdade, de uma manobra em que se tenta humilhar, desestimular ou ridicularizar um trabalhador. O caso típico é aquele em que a chefia intermediária exerce sobre o seu comandado mais próximo, e tem algumas finalidades bem claras. Duas delas são básicas: levar a empresa a colocar determinada pessoa na rua ou, no caso de um chefe doente, satisfazer instintos perversos.

Athayde (2002) discorre que o termo tem origem no verbo francês *harcèler*, que significa causticar, importunar, perseguir sem descanso; provocar com palavras ou gestos. Em português, Ferreira (1989) destaca que assédio significa insistência junto de alguém, com perguntas, propostas ou pretensões insistentes, e assediar, perseguir com insistência; importunar, molestar com perguntas ou pretensões insistentes; assaltar (no sentido de acosar para obter informações).

Assédio moral no trabalho não é um fenômeno novo. Pode-se dizer que ele é tão antigo quanto o trabalho. A novidade reside na intensificação, gravidade, amplitude e banalização do fenômeno e na abordagem que tenta estabelecer onexo-causal com o trabalho e tratá-lo como não inerente ao trabalho.

Burato (2002) enfatiza que o assédio moral constitui um fenômeno internacional segundo levantamento recente da OIT (Organização Internacional do Trabalho) nos diversos países desenvolvidos.

Ressalta ainda, que pesquisa de 1996 da OIT diz que cerca de 8% dos trabalhadores da União Européia, 12 milhões de pessoas sofrem desse drama. Na Suécia, onde o assédio é reconhecido desde 1996, estima-se que ele atinja 9% dos trabalhadores. Na França, um caso de suicídio foi admitido como acidente de trabalho, resultado de pressão moral sofrida pelo trabalhador.

No Brasil, o tema é pouco discutido, mas os números também assustam. Estudo feito com 97 empresas de São Paulo (setores químico, plástico e cosmético) mostra que, dos 2.072 entrevistados, 870 deles (42%) apresentam histórias de humilhação no trabalho.

Segundo o estudo, realizado por Barreto (2002b), pesquisadora da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, as mulheres são as maiores vítimas, sendo que 65% das entrevistadas têm histórias de humilhação, contra 29% dos homens.

Complementa ainda, que o assédio moral é a exposição dos trabalhadores a situações de humilhações repetitivas e prolongadas durante a jornada de trabalho e no exercício de suas funções, sendo mais comuns, em relações hierárquicas de poder em que há o autoritarismo, onde predominam condutas negativas e uma relação antiética de longa duração de um ou mais chefes dirigida a um subordinado, desestabilizando a relação da vítima com o ambiente de trabalho e a organização.

O assédio moral no trabalho, explica Hirigoyen (2002b, p.17),

Define-se como toda conduta abusiva, gesto, palavra, comportamento, atitude que porta atentado, por sua repetição ou sua sistematização, à dignidade ou à integridade psíquica ou física de uma pessoa, colocando em perigo seu emprego ou degradando o clima de trabalho.

Ressalta ainda, que assédio moral no trabalho significa fazer exigências absurdas ou inúteis, estabelecer objetivos irrealizáveis e, ao mesmo tempo, não dar as condições para que o trabalho seja feito.

O termo assédio moral tornou-se de uso corrente, mas vinha sendo confundido com outros problemas do mundo do trabalho, como o estresse, o conflito natural entre colegas e agressões pontuais (HIRIGOYEN, 2002b).

No entender do político Tatto (2002):

Assédio moral é todo tipo de ação, gesto ou palavra que atinja, pela repetição, a auto-estima e a segurança de um indivíduo, fazendo-o duvidar de si e de sua competência, implicando em dano ao ambiente de trabalho, à evolução da carreira profissional ou à estabilidade do vínculo empregatício do funcionário, tais como: marcar tarefas com prazos impossíveis; passar alguém de uma área de responsabilidade para funções triviais; tomar crédito de idéias de outros; ignorar ou excluir um funcionário só se dirigindo a ele através de terceiros; sonegar informações de forma insistente; espalhar rumores maliciosos; criticar com persistência; subestimar esforços.

Cabe ressaltar ainda, que o assédio moral é uma forma de violência psicológica cotidiana, perpetrada por chefias e colegas, e já está sendo reconhecido como uma nova causa de mal-estar e adoecimento no trabalho.

De acordo com Riskalla (2002), na análise etimológica da expressão assédio moral, o conceito que mais se aproxima dos aforismos jurídicos seria o de: importunar os costumes morais com pretensões insistentes.

Considerando a moral como um conjunto de normas éticas naturais, relacionadas à conduta humana, conforme a consciência individual, tudo aquilo que interfere nestas normas éticas pode ser considerado assédio moral.

Embora com terminologias diferentes e sob formas variadas de acordo com as culturas, o assédio moral constitui, em diversos países, um fenômeno social. Geralmente,

nos trabalhos de língua inglesa, embora não sendo idênticos os termos *mobbing* e *bullying* são utilizados indistintamente.

Porém, Hirigoyen (2002b, p.85) afirma que o termo *mobbing* relaciona-se mais com as perseguições coletivas ou à violência ligada à organização, incluindo desvios que podem acabar com a violência física. Enquanto que o termo *bullying* é mais amplo que o termo *mobbing*. Vai de chacotas e isolamento até condutas abusivas com conotações sexuais ou agressões físicas. Refere-se mais às ofensas individuais do que à violência organizacional.

Em contrapartida, Alves (2002) afirma que várias expressões como assédio moral, coação psicológica, violência emocional, *mobbing* ou *bullying* representam diferentes formas de adjetivar uma e só uma realidade. Esta realidade consiste no abuso psicológico de alguém (ou de um grupo) sobre outro alguém por uma ou mais razões.

Normalmente, o *mobbing* é motivado por sentimentos de inveja ou por qualquer forma de frustração básica e insegurança por parte de quem o pratica. O *mobbing* pode ser definido como qualquer comportamento abusivo, traduzido em palavras, atos, ou sob qualquer outra forma de comunicação individual que poderão afetar negativamente a dignidade física / mental ou a integridade de uma pessoa, a realização de atividades no contexto de uma função ou um determinado ambiente de trabalho (ALVES, 2002).

Na prática ele ocorre como uma espécie grosseira de molestamento, importunação, agressão à liberdade moral e sentimental das pessoas, de tal forma, que o assediado se desestabiliza, vindo a perder a capacidade de defesa por abalar sua auto-estima, podendo resultar danos psicológicos.

Não é atitude que ocorre apenas dentro das empresas, onde é comum acontecer nas relações hierarquizadas de difícil transparência e estressantes; no cotidiano ela se verifica caminhando em todas as direções, como por exemplo, no meio acadêmico e familiar.

No entanto, é nas relações de trabalho que chefes inseguros, possuindo capacidade acima da média de encontrar os pontos fracos das pessoas, vêem no talento de profissionais subordinados, jovens e promissores o principal alvo que pode colocar em risco a sua liderança.

Na esfera profissional, o assédio moral está normalmente limitado à destruição psicológica da vítima, de forma progressiva, embora possa ser associado a abusos de natureza humilhativa, física ou corporal, para além de eventuais abusos de caráter estrutural, como sejam a rejeição, as ameaças ou roubos.

Hirigoyen (2002b) enfatiza que o assédio nasce como algo inofensivo e propaga-se insidiosamente. Primeiramente, as pessoas envolvidas não querem mostra-se ofendidas e levam na brincadeira desavenças e maus-tratos. Em seguida, esses ataques vão se multiplicando e seguidamente a vítima é perseguida, posta em situações de inferioridade, submetida a manobras hostis e degradantes durante um período de tempo maior.

Qualquer que seja a definição adotada, o assédio moral é uma violência, que embora não assinalável, é muito destrutiva. Cada ataque tomado de forma isolada não é verdadeiramente grave, no entanto o efeito cumulativo dos traumatismos frequentes e repetidos é que constitui a agressão.

Em um grupo, é normal que conflitos se manifestem. Um comentário maldoso em um momento de mau-humor e irritação não é significativo, sobretudo se vier acompanhado de um pedido de desculpas. A repetição dos maus tratos, das humilhações, sem qualquer esforço no sentido de acalmá-las é que torna o fenômeno destruidor.

Normalmente é caracterizado por atos de intimidação e práticas de humilhar, de rebaixar, de intimidar o outro. São práticas que se realizam, se concretizam no local de trabalho. Que individualizam o problema em uma só pessoa, tratam um indivíduo como incapaz, quando na verdade isso é resultante de condições outras de trabalho, envolvendo uma série de outros fatores, principalmente a pressão para: trabalhar, produzir, dar qualidade em pouco tempo.

Caracteriza-se pela degradação deliberada das condições de trabalho onde prevalecem as atitudes e condutas negativas dos chefes em relação a seus subordinados, constituindo uma experiência subjetiva que acarreta prejuízos práticos e emocionais para o trabalhador e a organização. A vítima escolhida é isolada do grupo sem explicações, passando a ser hostilizada, ridicularizada, inferiorizada, culpabilizada e desacreditada diante dos pares, que por medo, vergonha, competitividade e individualismo, rompem os laços afetivos com a vítima e frequentemente, reproduzem e reatualizam ações e atos do agressor no ambiente de trabalho, instaurando o pacto da tolerância e do silêncio coletivo, enquanto a vítima vai gradativamente se desestabilizando e fragilizando.

Estes atos criam intensa humilhação para a vítima. É um sentimento de ser ofendido, menosprezado, rebaixado, inferiorizado, submetido, vexado, constrangido e ultrajado pelo outro. É sentir-se um ninguém, sem valor, inútil. Magoado, revoltado, perturbado, mortificado, traído, envergonhado, indignado e com raiva. A humilhação causa dor, tristeza e sofrimento.

A humilhação repetitiva e de longa duração, interfere na vida do assediado de modo direto, comprometendo sua identidade, dignidade e relações afetivas, ocasionando-lhe graves distúrbios a saúde física e mental, que podem evoluir para a incapacidade laborativa, desemprego ou mesmo a morte, constituindo um risco invisível, porém concreto, nas relações e condições de trabalho.

Conforme Marinelli (2002a) a humilhação no trabalho envolve os fenômenos vertical e horizontal:

- a) O fenômeno vertical caracteriza-se por relações autoritárias, desumanas e não éticas, onde predomina os desmandos, a manipulação do medo, a competitividade, os programas de qualidade total associados à produtividade.

Com a reestruturação e reorganização do trabalho, novas características foram incorporadas à função: qualificação, polifuncionalidade, visão sistêmica do processo produtivo, rotação das tarefas, autonomia e flexibilização. Exige-se dos trabalhadores maior escolaridade, competência, eficiência, espírito competitivo, criatividade, qualificação, responsabilidade pela manutenção do seu próprio emprego visando produzir mais a baixo custo.

A flexibilização inclui a agilidade das empresas diante do mercado, agora globalizado, sem perder os conteúdos tradicionais e as regras das relações industriais. Se para os empresários competir significa dobrar-se elegantemente ante as flutuações do mercado, com os trabalhadores não acontece o mesmo, pois são obrigados a adaptar-se e aceitar as constantes mudanças e novas exigências das políticas competitivas dos empregadores no mercado global.

A flexibilização, que na prática significa desregulamentação para os trabalhadores, envolve a precarização, eliminação de postos de trabalho e de direitos duramente conquistados, assimetria no contrato de trabalho, revisão permanente dos salários em função da conjuntura, imposição de baixos salários, jornadas prolongadas, trabalhar mais com menos pessoas, terceirização dos riscos, eclosão de novas doenças, mortes, desemprego massivo, informalidade, bicos e sub-empregos, dessindicalização, aumento da pobreza urbana e incertezas.

A ordem hegemônica do neoliberalismo abarca reestruturação produtiva, privatização acelerada, estado mínimo, políticas fiscais que sustentam o abuso de poder e manipulação do medo, revelando a degradação deliberada das condições de trabalho.

- b) O fenômeno horizontal está relacionado à pressão para produzir com qualidade e baixo custo. O medo de perder o emprego e não voltar ao mercado formal favorece a submissão e fortalecimento da tirania. O enraizamento e disseminação do medo no ambiente de trabalho, reforça atos individualistas, tolerância aos desmandos e práticas autoritárias no interior das empresas que sustentam a cultura do contentamento geral. Enquanto os adoecidos ocultam a doença e trabalham com dores e sofrimentos, os sadios, que não apresentam dificuldades produtivas, mas que carregam a incerteza de vir a tê-las, fazem parte do discurso das chefias e passam a discriminar os improdutivos, humilhando-os.

A competição sistemática entre os trabalhadores incentivada pela empresa, provoca comportamentos agressivos e de indiferença ao sofrimento do outro. A exploração de mulheres e homens no trabalho explicita a excessiva frequência de violência vivida no mundo do trabalho. A globalização da economia provoca, ela mesma, na sociedade uma deriva feita de exclusão, de desigualdades e de injustiças, que sustenta, por sua vez, um clima repleto de agressividades, não somente no mundo do trabalho, mas socialmente. Este fenômeno se caracteriza por algumas variáveis (MARINELLI, 2002a):

- a) Internalização, reprodução, reatualização e disseminação das práticas agressivas nas relações entre os pares, gerando indiferença ao sofrimento do outro e naturalização dos desmandos dos chefes;
- b) Dificuldade para enfrentar as agressões da organização do trabalho e interagir em equipe;
- c) Rompimento dos laços afetivos entre os pares, relações afetivas frias e endurecidas, aumento do individualismo e instauração do pacto do silêncio no coletivo;
- d) Comprometimento da saúde, da identidade e dignidade, podendo culminar em morte;
- e) Sentimento de inutilidade, descontentamento e falta de prazer no trabalho;
- f) Aumento do absenteísmo, diminuição da produtividade;
- g) Demissão forçada e desemprego.

A organização e condições de trabalho, assim como as relações entre os trabalhadores condicionam em grande parte a qualidade da vida. O que acontece dentro das empresas é fundamental para a democracia e os direitos humanos. Portanto, o assédio moral no trabalho não contribui com o exercício concreto e pessoal de todas as liberdades fundamentais,

não contribui com o exercício concreto e pessoal de todas as liberdades fundamentais, deixando as pessoas fragilizadas e sensibilizadas individualmente, causando vários danos à saúde.

3.1 O ponto de partida do assédio

Embora raros, os perversos tornam-se perigosos nas empresas em virtude do poder de atração e da capacidade de influenciar o outro a ultrapassar os próprios limites.

Hirigoyen (2002a, p. 67) ressalta que:

O assédio moral, quer venha de um indivíduo ou de um sistema organizacional, é um processo perverso, pois permite que o homem seja manipulado à custa do desprezo por sua liberdade, com o único propósito de fazer com que outros aumentem poder e vantagens.

Uma luta pelo poder é legítima entre indivíduos rivais quando se trata de uma competição em que cada um tem sua própria oportunidade. Porém, certas lutas são já de início desiguais.

O abuso de poder ocorre geralmente quando um superior hierárquico esmaga seus subordinados com seu poder, reduz sua vítima a uma posição de impotência para depois agredi-la com total impunidade, sem que ela possa se defender. Este é um meio de valorização para pequeno chefe, que para compensar sua fragilidade identitária, tem necessidade de dominar, e o faz tão mais facilmente quanto o empregado, temendo a demissão, não tiver outra escolha a não ser submeter-se.

Em princípio, o abuso de poder não precisa ser dirigido especificamente contra um único indivíduo. Trata-se apenas, do prazer do agressor em esmagar alguém mais fraco que ele próprio.

O abuso dos chefes sempre existiu, mas atualmente fica mais disfarçado. Muitos falam em autonomia e espírito de iniciativa a seus empregados, mas só exigem deles submissão e obediência. Os assalariados produzem porque estão obcecados com ameaças referentes à sobrevivência da empresa, ou pela perspectiva de perder o emprego.

Este contexto segue acompanhado de manobras perversas que se tornam explícitas quando um indivíduo perverso entra em um grupo e tende a reunir os membros mais dóceis do grupo que ele seduz. Se um indivíduo não se deixa entrar nesse círculo, é rejeitado pelo grupo e passa a ser escolhido como bode expiatório. Cria-se um vínculo social entre os membros do grupo, com críticas à pessoa isolada por meio de maledicências e ironia. O grupo fica sob a influência do perverso e passa a imitar seu cinismo e falta de respeito. Cada

indivíduo não perde seu senso moral, mas tornando-se dependente de um indivíduo sem escrúpulos, perde todo o senso crítico.

A finalidade de um indivíduo perverso é chegar ao poder ou nele manter-se, independente de qualquer coisa, ou então mascarar a sua própria incompetência. Para isso, é preciso desembaraçar-se de todo e qualquer obstáculo que possa impedir ou atrapalhar a sua ascensão.

Quanto mais uma empresa for desorganizada, mal estruturada, depressiva, maiores as chances de um indivíduo perverso se desenvolver e agir. Basta-lhe um espaço e ele vai ampliá-lo para realizar seu desejo de poder.

No funcionamento perverso, não existe apenas a busca do poder, há sobretudo um enorme prazer em usar o outro como um objeto.

A técnica é sempre a mesma: utilizam-se as fraquezas do outro, que é levado a duvidar de si mesmo, a fim de aniquilar suas defesas. Por um procedimento insidioso de desqualificação, a vítima perde progressivamente a confiança em si, e por vezes pode ficar tão confusa que pode chegar a dar razão a seu agressor. A destruição se dá de forma extremamente sutil, até que a própria vítima se põe na condição de quem está em erro.

De acordo com Hirigoyen (2002a, p. 90), quando a vítima reage e tenta rebelar-se, a maldade latente dá lugar a uma hostilidade declarada. Tem início, então, a fase de destruição moral, denominada de psicoterror. Nesta fase, todos os meios de demolir a pessoa visada, são possíveis, até a violência física, podendo aniquilar a vítima física e psicologicamente.

A animosidade e a absoluta falta de compaixão e respeito invade o ambiente da organização, a vítima não passa de um objeto incômodo, cuja identidade é negada e seus sentimentos e emoções são anulados.

3.2 Como identificar o assédio moral

Hirigoyen (*apud* Marinelli, 2002a) defende a idéia de que nem sempre o assédio moral é fácil de ser identificado. Na maioria das vezes, o agressor usa métodos sutis que, repetidos freqüentemente, acabam com a autoconfiança do subordinado. Um ato isolado ou um jeito de falar mais agressivo, em um momento de tensão, não configuram assédio. Mas pode-se identificar o assédio moral, através de algumas atitudes, de maneira constante, por um longo período de tempo como:

- a) Retirar sua autonomia;
- b) Contestar a todo o momento suas decisões;

- c) Sobrecarregar-lhe de novas tarefas;
- d) Restringir ou proibir seu acesso a instrumentos de trabalho como: telefone, fax, computador;
- e) Induzir-lhe ao erro;
- f) Retirar o trabalho que normalmente lhe compete;
- g) Não lhe dirigir a palavra, só se comunicar por escrito ou por e-mail;
- h) Separar-lhe de seus colegas;
- i) Ignorar sua presença, dirigindo-se apenas aos outros;
- j) Usar insinuações pejorativas para lhe atribuir qualificação;
- k) Fazer gestos de desprezo, como suspiros, olhares desdenhosos, levantar de ombros;
- l) Espalhar rumores a seu respeito;
- m) Dizer que você tem problemas psicológicos;
- n) Zombar de suas características físicas;
- o) Passar tarefas humilhantes;
- p) Implicar com suas crenças religiosas ou convicções políticas;
- q) Fechar a porta na sua cara;
- r) Falar com você aos gritos;
- s) Não levar em conta seus problemas de saúde;
- t) Criticar sua vida privada.

3.3 Fases do assédio moral

O assédio moral pode se desenvolver, segundo Alves (2002), de acordo com três fases distintas:

Num primeiro momento, o agressor priva a vítima da sua própria personalidade, tornando-se indispensável à sua existência. Ao mesmo tempo, procura isolar a vítima de qualquer outra pessoa que a possa ajudar a pensar autonomamente. De fato, a sedução exercida pelo agressor, por aquele que assedia, é baseada na sua personalidade segregante.

No entanto, após uma fase de sedução, o agressor tenta impor o seu poder perante a vítima. Muito sutilmente e de forma muito perversa, o agressor tenta espalhar a dúvida e suspeição perante os restantes colegas de trabalho, privando a vítima de qualquer apoio,

tornando-se esta um verdadeiro brinquedo nas suas mãos. Perante esta pressão, a vítima perde qualquer sentido crítico e é literalmente minimizada pelo seu agressor. Poder-se-ia comparar estes comportamentos com o de um sabotador que destrói todas as possibilidades de ajuda à sua vítima, isolando-a e tornando-a inofensiva.

Num segundo momento, o agressor domina a vítima, controlando as suas expressões e atos. Passa a determinar e a coordenar todos os seus desejos. Nesta segunda fase, o agressor tenta obrigar a vítima a reagir, de forma a descredibilizá-la definitivamente. As possíveis reações da vítima permitem ao agressor surgir como a própria vítima da situação gerada. Não deixa de ser verdade que, em alguns casos, a relação existente entre a vítima e o agressor é bastante mais complexa.

A terceira fase assiste à marcação da vítima por parte do agressor. Muitas vezes, a vítima vive sentimentos de confusão, instabilidade e incapacidade de pensar autonomamente, ficando acorrentada à relação que mantém com o agressor. Pessoas que estejam sob este tipo de ações vivem em insegurança extrema, depressão, solidão, medo, baixa auto-estima, podendo conduzi-las ao suicídio. Muitas destas pessoas poderão ter dificuldades, numa situação de recuperação, poder retomar os seus círculos de amizade e relação. As conseqüências em longo prazo poderão ser ainda mais penosas para o indivíduo e para a sociedade: choque, vergonha, descompensação, dissociação de personalidade, stress pós-traumático.

3.4 Tipos de assédio

Hirigoyen (2002b, p. 111) enfatiza que estudos quantificados, que buscam examinar a origem do assédio demonstram que:

- a) em 58% dos casos, o assédio vem da hierarquia;
- b) em 29% dos casos, o assédio vem de diversas pessoas, incluindo chefias e colegas;
- c) em 12% dos casos, o assédio vem de colegas;
- d) em 1% dos casos, o assédio vem de um subordinado.

Diante de diversas observações, torna-se fundamental fazer uma distinção entre o assédio moral que vem de um empregador e o que vem da hierarquia. Embora os empregadores sejam responsáveis pelo comportamento de seus funcionários, não são os únicos responsáveis pelos causadores do comportamento assediador no quadro da empresa.

Ao se referir sobre o assédio misto, Hirigoyen (2002b) ressalta que é necessário identificar o agressor principal, que é o iniciador do processo, dos que são conduzidos pelas circunstâncias a ter comportamentos mais hostis.

O assédio vertical descendente ou que vem da hierarquia tem conseqüências muito mais graves sobre a saúde do que o assédio horizontal, pois a vítima se sente isolada e tem dificuldades para solucionar seus problemas.

É conveniente distinguir diversos subgrupos do assédio que vem da hierarquia (HIRIGOYEN, 2002b, p. 112):

- a) o assédio perverso, praticado com o objetivo puramente gratuito de eliminação do outro ou valorização do próprio poder;
- b) o assédio estratégico, que se destina a forçar o empregado a pedir as contas e assim contornar os procedimentos legais de dispensa;
- c) o assédio institucional, que é um instrumento de gestão do conjunto do pessoal.

Torna-se difícil distinguir as atitudes abusivas das prerrogativas da hierarquia. A própria noção de subordinado remete a relação de desigualdade, de que muitos administradores, não seguros de si ou embevecidos pelo poder são capazes de se exaltar, abusando e sentindo prazer em inferiorizar o outro.

O assédio horizontal, que vem de colegas ocorre frequentemente em situações em que dois empregados disputam o mesmo cargo ou posição.

O assédio misto caracteriza-se por reunir especificidades do assédio horizontal e do assédio vertical descendente. É muito raro um assédio horizontal duradouro não ser vivido, depois de algum tempo, como assédio vertical descendente, em virtude da omissão da chefia ou do superior hierárquico. Quando uma pessoa se encontra na situação de bode expiatório, por causa de um superior hierárquico ou de colegas, a designação se espalha rapidamente por todo o grupo de trabalho. Dá-se início, então, a perseguição dessa pessoa e passa-se a responsabilizá-la por tudo o que der errado. O efeito de grupo faz com que o líder seja seguido, mesmo que seu comportamento seja pernicioso. A pessoa afetada entra nesse ciclo vicioso e acaba modificando seu comportamento, ficando de difícil convivência, o que faz com que acabe sendo rejeitada por todos.

O assédio ascendente ocorre quando um superior hostiliza um ou vários subordinados. As vítimas ficam sem saber como se defender e dificilmente alguém leva a sério esse tipo de queixa.

Pode-se distinguir diversas formas de assédio moral ascendente (HIRIGOYEN, 2002b, p. 116):

a) falsa alegação de assédio sexual: o objetivo é atentar contra a reputação de uma pessoa e desqualificá-la definitivamente. Para este gênero de acusação raramente existem provas, existem igualmente poucas justificativas possíveis. O efeito destruidor de uma falsa acusação de assédio sexual é reforçado pela importância que a mídia atribui ao fenômeno, e existe o risco de aumentar ainda mais se for legislado, pois o outro poderá ser levado à Justiça. Não se pode medir o impacto da midiaticização dos casos de assédio moral sobre falsas alegações, porém é incontestável que se trata de um procedimento perverso, dramaticamente eficaz, para atacar um superior hierárquico;

b) reações coletivas de grupo: é a cumplicidade de todo um grupo para se livrar de um superior hierárquico que lhe foi imposto e que não é aceito. Essas reações ocorrem geralmente quando há fusões de empresas, em que se misturam executivos de diferentes perfis para gerenciarem a nova empresa, sem a consulta prévia e a opinião dos funcionários que ali trabalham. Estes, de um modo puramente instintivo, unem-se para se livrarem do intruso.

4 A VIOLÊNCIA NA EMPRESA

A prática do assédio moral é acentuada pelo ambiente de grande competitividade, onde as pessoas buscam vencer a qualquer custo, não tendo limites, deixando de preservar a integridade física e mental dos indivíduos, interferindo no seu desempenho e atuação (ROSÁRIO, 2002). De acordo com essas idéias é importante o entendimento do perfil das vítimas e dos agressores, bem como, esse processo ocorre nas organizações.

4.1 Quem é visado?

As vítimas do assédio moral, geralmente, não são portadoras de qualquer patologia, ou particularmente frágeis. O assédio se inicia quando a vítima reage ao autoritarismo ou à submissão de um chefe, a vítima torna-se alvo, justamente, pela sua capacidade de resistir à autoridade.

Conforme defende Hirigoyen (2002a), o assédio torna-se possível porque vem precedido de uma desvalorização da vítima pelo perverso, que é aceita e até assegurada posteriormente pelo grupo. Essa depreciação dá uma justificativa à crueldade exercida contra ela, podendo levá-la a pensar que merece tudo o que está acontecendo.

Entretanto, pode-se encontrar entre as vítimas inúmeras pessoas escrupulosas, perfeccionistas, dedicadas ao trabalho, que não medem esforços, não hesitam em trabalhar nos fins de semana e trabalham mesmo quando estão doentes. Segundo Hirigoyen (2002a, p. 68), os americanos usam o termo *workaholic* para mostrar como se trata de uma forma de dependência. Dependência que não está ligada exclusivamente a uma predisposição de caráter da vítima, mas que é, sobretudo consequência do domínio exercido pela empresa sobre os assalariados.

O assédio moral passa a ter lugar quando, por exemplo, uma empregada anuncia uma gravidez. Para o empregador isso pode significar licença-maternidade, saída mais cedo do trabalho para amamentar o bebê, faltas quando o bebê ficar doente, em suma o chefe percebe que a empregada-modelo não está mais inteiramente à sua disposição, passando assim a persegui-la.

Quando o processo de assédio moral se estabelece a vítima é estigmatizada, atribuindo-se a sua personalidade características próprias do conflito e esquecendo-se o que ela era ou é em outro contexto. Nesta situação, a vítima sente-se pressionada não conseguindo

manter seu potencial máximo, diminuindo sua capacidade, qualidade, atenção e eficiência no trabalho. Desta forma, torna-se mais vulnerável às críticas, sendo acusada por erro e incompetência profissional.

Existem casos específicos de pequenos paranóicos que se fazem passar por vítimas, o que não pode excluir a existência de vítimas reais. Os primeiros são pessoas tirânicas e inflexíveis, que entram facilmente em conflito com os que o cercam, que não aceitam a menor crítica e se sentem rejeitados. Longe de serem vítimas, são potenciais agressores, caracterizados por sua rigidez de caráter e incapacidade de assumir culpas (HIRIGOYEN, 2002a, p. 69).

4.2 Quem agride quem?

O comportamento de um grupo não é a soma dos comportamentos dos indivíduos que o compõem: o grupo é uma entidade nova, que tem comportamentos próprios (HIRIGOYEN, 2002a, p. 69).

A mesma autora ressalta alguns tipos de agressões que são mais freqüentes na rotina das organizações:

Um colega agride outro colega – Os grupos tendem a manter um mesmo nível entre seus indivíduos, apresentando dificuldades de conviver com diferenças. Em certas categorias tradicionalmente reservadas a homens, é difícil a mulher fazer-se respeitar. É freqüentemente deparada com brincadeiras grosseiras, gestos obscenos, menosprezo. Muitas vezes o assédio pode ser desencadeado por um sentimento de inveja em relação a alguém que possui algo a mais (relações influentes, beleza, juventude) que os outros não possuem. As agressões entre colegas são difíceis de serem resolvidas pelas empresas, que se mostram inaptas para tal, sendo muitas vezes, reforçadas devido à incompetência dos chefes. Num trabalho de equipe o responsável é aquele que é mais competente no plano profissional, e não aquele que é mais capaz em termos de direção. Sendo assim, vários responsáveis não conhecem a dinâmica da equipe e não têm a consciência dos problemas humanos que suas responsabilidades envolvem, ou pior, não sabem como agir diante dos problemas. Essa incompetência é um fator agravante quando se inicia um assédio porque, quando os perseguidores são colegas, o primeiro socorro deveria ser o responsável hierárquico ou a escala superior. Mas não existindo um clima de confiança esta ajuda não se torna possível, há indiferença e covardia.

Um superior agredido por subordinados – Trata-se de um caso mais raro. Pode acontecer quando uma pessoa nova é introduzida no grupo, cujo estilo e métodos são

reprovados pelo mesmo, e que não faça o menor esforço para adaptar-se ou impor-se a ele, ou então, no caso de um colega ser promovido sem que o grupo tivesse sido consultado. O problema tende a complicar-se quando a relação dos objetivos não tiver sido previamente estabelecida e as tarefas da pessoa promovida duplicarem indevidamente as de algum de seus subordinados.

Um subordinado agredido por um superior – Esta situação é mais freqüente, no contexto atual, no qual os empregados são induzidos a crer que devem estar dispostos a tudo para se manterem no emprego. A empresa não intervém nas atitudes do superior, deixando ele conduzir seus subordinados de maneira violenta e opressiva. As conseqüências desses atos são muito pesadas para o subordinado. Isso pode acontecer por abuso de poder, isto é, o superior se prevalece da sua posição hierárquica de maneira desmedida e persegue seus subordinados por medo de perder o controle, ou ainda, pode ser uma manobra perversa, em que um indivíduo, para engrandecer-se, sente necessidade de rebaixar os demais, ou tem necessidade de destruir o outro escolhido como bode expiatório.

4.2.1 O poder nas organizações

Percebe-se que o assédio moral nas organizações envolve muitas relações de controle e poder, geralmente dos chefes em relação aos seus subordinados.

Weber (*apud* Bonfim, 2002) salienta que:

Poder pode ser entendido como a possibilidade de impor a própria vontade sobre outros, alterando-lhe o comportamento, com fins de atingir algum objetivo. Não existe poder pelo poder, o poder funciona e se manifesta na forma de administração. Na vida organizacional, o poder (coordenação, gerenciamento, supervisão...) é utilizado sob a forma de racionalidade instrumental para a busca da eficácia, eficiência, aumento de produtividade e melhoria de qualidade.

O poder legítimo deve gozar de algumas qualidades, como ser aceito voluntariamente; se estabelecer através do consenso e do interesse de quem governa e de quem é governado (poder político) e de todos aqueles que têm posições hierárquicas verticalizadas e piramidais dentro das organizações. Numa sociedade aberta, pluralista, o poder é distribuído e delegado, e essa tendência está presente em todos os paradigmas administrativos pós-tayloristas.

Geralmente o poder organizacional é exercido por aqueles que têm a posição de chefia ou de liderança. O ideal seria encontrar a qualidade de líder no chefe, mas isso nem sempre ocorre. O chefe torna-se então, apenas um líder institucional que pode reunir méritos e também limitações.

O poder existe quando existe desigualdade. Por exemplo: desigualdade entre fortes e fracos, ricos e pobres, sábios e ignorantes. A sociedade capitalista se estabelece em relações sociais de desigualdade e por isso o fenômeno do poder está presente em tudo.

Dentro das organizações (Estado, empresa, escola, exército, partido, clube...) onde se estabelecem relações autoritárias de poder, isto é, quando o poder de mando é concentrado nas mãos de um ou de poucos, e as posições são claramente definidas entre quem manda e quem obedece, há a tendência para que, não encontrando limites, o detentor do poder incline-se a usá-lo de forma abusiva. As causas podem ser emocionais, materiais ou outras. Porém, não resta dúvida, a vítima é um subordinado hierárquico.

Neste âmbito emerge o assédio moral que é uma espécie de arma utilizada pelo chefe autoritário, inseguro ou intrinsecamente perverso, que inferniza a vida daquele que sofre a coação.

Bonfim (2002) destaca que a cúpula da organização entende o assédio moral como uma forma de subordinação e controle considerada como eficaz e de baixo risco porque, historicamente, desde os idos em que o trabalhador era escravo, que essa forma de dominação é exercida. O assédio moral é uma arma utilizada pelos dominantes na luta de classes.

4.3 Perfil dos agressores

Barreto (2002b) destaca que geralmente os agressores podem ser enquadrados em alguns perfis, com suas características específicas, conforme apresentadas:

- a) **Mala-babão:** O mala-babão é aquele chefe que bajula o seu superior e não larga os subordinados. Persegue e controla cada um com mão de ferro. É uma espécie de capataz moderno;
- b) **Profeta:** A missão do profeta é enxugar o mais rápido possível a máquina administrativa, demitindo indiscriminadamente os trabalhadores. Ele faz referência às demissões como a grande realização da sua vida. Humilha com cautela, reservadamente. As testemunhas, quando existem, são seus superiores, que evidenciam sua habilidade em esmagar elegantemente;
- c) **Grande irmão:** O grande irmão se aproxima dos trabalhadores e se mostra sensível aos problemas particulares de cada um, independente se intra ou extramuros. Na primeira oportunidade, utiliza estes mesmos problemas contra o trabalhador, para rebaixá-lo, afastá-lo do grupo, demiti-lo ou exigir maior produtividade;

- d) **Pitt-bull:** O *pitt-bull* é o chefe agressivo, violento e perverso em palavras e atos. Demite friamente e humilha por prazer;
- e) **Garganta:** Este é o chefe que não conhece bem o seu trabalho, mas vive se autoafirmando e não admite que seu subordinado saiba mais do que ele. Submete-o a situações vexatórias, como por exemplo, colocá-lo para realizar tarefas acima do seu conhecimento ou inferior à sua função;
- f) **Troglodita:** É o chefe brusco, grotesco. Implanta as normas sem pensar e acha que todos devem obedecer sem reclamar. Sempre está com a razão. Seu lema é: eu mando e você obedece;
- g) **Tasea:** Ta se achando. Confuso e inseguro são suas características marcantes. Esconde seu desconhecimento com ordens contraditórias: começa projeto novo, para no dia seguinte modificá-los. Exige relatórios diários que não serão utilizados. Não sabe o que fazer com as demandas dos seus superiores. Se algum projeto é elogiado pelos superiores, colhe os louros. Em caso contrário, responsabiliza a incompetência a seus subordinados;
- h) **Tigrão:** Esconde sua incapacidade com atitudes grosseiras e necessita de público que assista seu ato para se sentir respeitado e temido por todos.

4.4 A vítima pode ser impedida de reagir

Apenas o medo de ficar desempregado não é uma explicação consistente para a submissão de vítimas ao assédio moral.

Para manter o poder e controlar o outro, utilizam-se manobras que vão se tornando cada vez mais violentas se o empregado resiste a elas.

De acordo com as idéias de Hirigoyen (2002a), a vítima pode ser impedida de reagir e cair em algumas armadilhas através de procedimentos perversos, que a atacam psicologicamente. Busca-se retirar dela o senso crítico, até fazer com que ela não saiba mais se está certa ou errada.

O assédio em uma empresa passa a seguir por diferentes etapas, que têm como denominador comum uma recusa à comunicação (HIRIGOYEN, 2002a, p. 76).

Esta recusa à comunicação pode ser identificada quando o agressor passa a não explicar suas atitudes, paralisando a vítima e impedindo-a de se defender. Nesse mecanismo o que se busca fazer é impedir o outro de pensar, de compreender, de reagir. Subtrair o diálogo é uma maneira hábil de agravar o conflito, é uma maneira de demonstrar, sem fazê-lo com

palavras, que o outro não lhe interessa ou sequer existe. Essa situação torna-se ainda pior quando a vítima tem propensão a culpar-se, sem entender o que pode ter feito para estar passando por isso.

Desqualificar consiste também em não olhar para alguém, não lhe dizer bom-dia, falar da pessoa como de um objeto. Há as críticas indiretas, dissimuladas em brincadeiras, ironias, zombarias, sarcasmo.

Desacreditar faz parte deste contexto. As manobras nascem de colegas invejosos que vivem jogando seus próprios erros encima dos outros. A autoconfiança da vítima é abalada, pois a mesma é ridicularizada, humilhada, caluniada com mentiras e subentendidos malévolos.

Isolar, cortando as possíveis alianças e possibilidades de defesa, confiar tarefas inúteis ou degradantes, fixar objetivos impossíveis. A vítima passa a crer que todo mundo está contra ela, sofre insinuações e provocações ostensivas, seu trabalho passa a ser desestabilizado, por colegas invejosos e o agressor pode dizer que ele não tem nada a ver com isso. Quando a agressão vem da chefia, a vítima escolhida é progressivamente privada de toda e qualquer informação, é isolada, não é convocada para reuniões, é posta em quarentena, arquivada. Pôr em quarentena é algo muito mais gerador de estresse do que sobrecarregar de trabalho, e torna-se rapidamente um problema destruidor (HIRIGOYEN, 2002a, p. 79). Torna-se uma maneira dos chefes se livrarem, demitirem alguém que não precisam mais.

Induzir a vítima ao erro, a cometer uma falta não só para criticá-la ou rebaixa-la, mas também para que tenha uma má imagem de si mesma.

O assédio sexual torna-se um passo a mais na perseguição moral. Apesar de estar relacionado com os dois sexos ocorre com maior frequência com mulheres, que são agredidas por homens, geralmente superiores hierárquicos. Não se trata necessariamente de favores de natureza sexual e sim, o próprio poder de considerar a mulher com um objeto, como estar à disposição.

4.5 A empresa que nada faz

Existem empresas em que seus dirigentes sabem tomar medidas autoritárias quando o funcionário não é competente, ou quando seu rendimento é insuficiente, porém, são incapazes de repreender o empregado que desrespeita o seu colega. Dessa forma, alegam que os empregados são suficientemente maduros e adultos para resolverem seus próprios problemas.

Quando a empresa é condescendente com as atitudes do assediador, a perversão tende a incentivar e igualar indivíduos que não são propriamente perversos, mas que perdem suas referências e se deixam persuadir.

Em um clima de competição onde não existe respeito e honestidade, todos os direitos do homem são esquecidos. A frieza e a dureza tornam-se maneiras de manipular e desqualificar a imagem do outro.

Hirigoyen (2002a, p. 94) ressalta que as novas formas de trabalho, que visam fazer crescer o desempenho nas empresas, deixando de lado todos os elementos humanos, são geradoras de estresse e criam, assim, as condições favoráveis à expressão de perversidade.

No início, o estresse é um fenômeno fisiológico de adaptação do organismo a uma agressão, seja ela qual for. O nosso organismo reage ao estresse em três fases sucessivas: alerta, resistência e depois esgotamento. Esse fenômeno fisiológico perdeu o seu sentido de reação física e passou ao de adaptação social e psicológica.

A desorganização de uma empresa é sempre geradora de estresse, quer se trate de uma inadequada definição dos papéis (não se saber quem faz o quê, quem é responsável por quê), de um clima organizacional instável (alguém acaba de ser nomeado para um cargo e não se sabe se vai permanecer nele), ou ainda, de uma falta de coordenação (as decisões são tomadas sem a concordância das pessoas interessadas) (HIRIGOYEN, 2002a, p. 95).

O peso de certas administrações, ou de empresas excessivamente hierarquizadas, permite a alguns indivíduos ávidos pelo poder vingar-se de outros indivíduos, com total impunidade.

Hirigoyen (2002a) expõe que certas empresas são espremedoras de suco, sugam o seu pessoal e fazem promessas enganosas. Quando o empregado, usado, não é mais suficientemente rentável para a empresa, o despedem sem o menor escrúpulo. O mundo do trabalho é extremamente manipulador: cria-se uma falsa idéia de motivação, exige-se dos empregados que invistam corpo e alma em seu trabalho transformando-os, assim, em escravos duradouros, não há o menor reconhecimento a seus esforços e a sua pessoa.

Algumas empresas não permitem a permanência do empregado em um mesmo cargo por muito tempo, no qual ele poderia aumentar suas aptidões. Isso ocorre, pois, prima-se pela inferioridade e pelo estado permanente de ignorância, onde toda originalidade ou iniciativa pessoal perturba.

As pressões econômicas fazem com que se exija cada vez mais dos empregados, com consideração cada vez menor. Há uma desvalorização da pessoa, de sua história e de sua dignidade. Diante dessa coisificação, dessa robotização dos indivíduos, a maioria dos empregados depara-se com situações extremamente frágeis para agir e protestar. Quando o

estresse aparece, com o seu cortejo de insônia, cansaço, irritabilidade, não é raro que o empregado recuse se afastar do trabalho, por medo das conseqüências e represálias no momento da volta.

Hirigoyen (2002a, p. 97) chama a atenção que existem várias maneiras de se livrar de um empregado que incomoda mesmo quando não se tem nada para lhe censurar:

Uma reestruturação do serviço que leve a suprimir seu cargo;
 Pode então demiti-lo por razões econômicas;
 Dar-lhe uma tarefa difícil e procurar erros que tenha cometido, para depois demiti-lo por essa falha;
 Pode-se, também, acoosa-lo psicologicamente para fazê-lo desmornar e leva-lo assim, a pedir demissão.

Outro aspecto a ser ressaltado, é que o assédio moral passa a ter lugar quando o empregado está fragilizado por alguma causa exterior ao trabalho. Se uma pessoa dá a impressão de estar menos disponível à empresa por um problema pessoal, começa-se insidiosamente a censurá-la por coisas que, certas ou erradas, não eram antes objetos de reclamação. O que antes se aceitava, agora, não se tolera mais.

Servir-se das fraquezas do outro é um procedimento habitualmente utilizado, ou até mesmo comum, valorizado no mundo dos negócios ou da política. Nas empresas com características semelhantes às citadas anteriormente não ocorre o inverso.

4.6 A empresa que estimula métodos perversos

A própria empresa pode se tornar um sistema perverso quando o fim justifica os meios e ela se presta a tudo, inclusive a destruir os indivíduos, se for para atingir seus objetivos. Neste caso, é no nível da organização do trabalho, que por processo perverso, a mentira serve ao desenvolvimento da empresa.

Num sistema econômico, onde todos se vêem ameaçados pela competição, muitas vezes, dirigentes que não possuem capacidade e responsabilidade para manter-se, tomam atitudes que recusam os elementos humanos e impõem um sistema de defesa destruidor, através da mentira e do medo. Os métodos perversos de um indivíduo podem, então, ser utilizados por uma empresa que espere deles o maior proveito e rendimento possível.

O poder também está presente neste caso, ele constitui uma arma terrível quando em mãos de um indivíduo, ou de um sistema perverso.

Para Hirigoyen (2002a, p. 101), as empresas são complacentes em relação aos abusos de certos indivíduos desde que isso possa gerar lucro e não dar motivo a um excesso de

revolta. Em vez de permitir que as pessoas progridam, essas empresas muitas vezes não fazem mais que quebrá-las.

Cabe à empresa encontrar uma solução para casos de assédio que ocorram em seu interior, independentemente se ele seja gerado por um conflito de pessoas, ou pela má organização da empresa. Se isso ocorre, é porque a empresa assim o permite.

Mesmo com tantos diretores de recursos humanos, a maioria das empresas não leva em conta o fator humano e a dimensão psicológica das relações de trabalho. Entretanto, as conseqüências econômicas desse entrave para uma empresa deveriam ser dimensionadas e não negligenciadas.

A deterioração das relações e do ambiente de trabalho interferem enormemente na eficácia, eficiência e rendimento de um grupo ou de uma equipe de trabalho. A gestão do conflito torna-se a principal preocupação dos agressores e agredidos e fazem com que não se concentrem mais os esforços às atividades e tarefas de cada um. Assim sendo, as perdas para a empresa podem assumir grandes proporções, pela diminuição da qualidade do trabalho, e pelo aumento dos custos.

Porém, pode acontecer o fenômeno inverso: a empresa tornar-se vítima dos indivíduos que a dirigem. Ela é sugada por predadores cuja preocupação é se manter em um sistema que os valoriza.

Segundo Hirigoyen (2002a, p. 102), o assédio é sempre resultante de um conflito. No entanto, nem todos os conflitos degeneram em assédio. Importa saber se o conflito provém das pessoas envolvidas, ou se está escrito na própria estrutura da empresa. Para que isso possa ser identificado, é necessária a união de alguns fatores como: desumanização das relações de trabalho, onipotência da empresa, tolerância ou cumplicidade para com o indivíduo perverso (HIRIGOYEN, 2002a).

Para que sejam combatidas estas posturas perversas nas empresas é necessário maior envolvimento e consciência dos seus dirigentes. Negar a existência do *laissez-faire*, e qualquer atentado à imagem do trabalhador.

5 CONSEQUÊNCIAS

5.1 Para as vítimas

A agressão sofrida pela vítima tende a desencadear várias consequências que marcam sua rotina no trabalho. Os efeitos sobre a saúde física e mental do funcionário são imediatos: estresse, depressão, queda da auto-estima, infelicidade. O trabalhador fica desestabilizado, fragilizado e ridicularizado perante seus colegas, sendo considerado por estes mesmos colegas uma pessoa de difícil temperamento e convivência.

Barreto (2002b) ressalta que, a redução da motivação do empregado pode ser apontada como uma dessas consequências, atingindo diretamente a produtividade na empresa. Segundo a teoria da motivação de Herzberg, fatores como a liberdade de criar, de inovar e de procurar novas formas próprias e únicas de atingir resultados são os responsáveis pela motivação dos membros da organização. De acordo com essas idéias, percebe-se que uma vez que os indivíduos que sofrem assédio moral estão submetidos a toda sorte de pressões e não têm espaço para inovar, criar, nem para buscar seus próprios objetivos, o nível motivacional deles estará seriamente comprometido.

Aliado à motivação, um outro aspecto a ser atingido pelo assédio moral é a auto-estima, que pode ser considerada um pré-requisito para a verdadeira motivação. Na medida em que as empresas não se preocupam com as diferenças, com as individualidades e que há uma predominância das frustrações, pressões e do estresse, a consequência poderá ser uma queda no nível de auto-estima dos seus empregados.

Para Barreto (2002b), as pessoas submetidas ao assédio moral, apresentam uma auto-estima tão baixa, que, estranhamente, desenvolvem um sentimento de culpa capaz de levá-las a proteger o assediador e a se sentirem até merecedoras deste tipo de violência.

Baseado nessas idéias, pode-se perceber que os efeitos do assédio moral sobre a auto-estima e a motivação são bastante devastadores e atingem profundamente os indivíduos, a ponto de afetar-lhes o equilíbrio psicológico.

Moura (2002) destaca que sendo vítima de assédio moral o trabalhador terá algumas alterações que facilitam a ocorrência de acidentes no trabalho como: pouca concentração, ansiedade, dificuldades no sono, dificuldades no aprendizado, esquecimento, irritabilidade, má alimentação, indecisão, hábitos autodestrutivos, como o álcool e as drogas e fadiga.

Hirigoyen (2002a) salienta que as conseqüências sobre a saúde da pessoa são graves, tendo em vista seu isolamento. Pode-se destacar: o choque, a descompensação, a dissociação, a separação e a evolução.

O choque se produz quando as vítimas tomam consciência da agressão. Até então, elas não estavam se dando conta da submissão e da manipulação em que estavam sendo submetidas. Encontram-se desamparadas, feridas e, por ocasião do choque emocional a dor e a angústia se misturam, é uma sensação violenta de rompimento, de estupefação, de transbordamento e de desmoronamento.

As vítimas desenvolvem o sentimento de terem sido enganadas, exploradas e não terem sido respeitadas. Descobrem que alguém as fez de objeto, perdem a auto-estima, a dignidade e passam a ter vergonha de si mesmas pela tolerância da situação.

A descompensação ocorre quando há o esgotamento psíquico da vítima. Esse esgotamento é causado pelo fim da resistência da vítima às agressões, aonde o estresse chegou ao limite e não há mais a mínima adaptação.

As vítimas sentem-se vazias, cansadas, sem energia. Nada mais lhes interessa. Não conseguem mais pensar ou concentrar-se mesmo nas atividades mais banais. Podem, então, sobrevir idéias de suicídio (HIRIGOYEN, 2002a, p. 178). Além disso, a vítima é confrontada com um sentimento de inutilidade, impotência, derrota, ansiedade permanente e perda de um ideal. Em algumas vítimas, a resposta às agressões sofridas pode ser fisiológica: úlceras de estômago, doenças cardiovasculares e doenças de pele.

Spiegel (apud Hirigoyen, 2002a, p. 180) ressalta que outra conseqüência, muitas vezes ignorada, do traumatismo é a dissociação, que pode ser descrita como uma fragmentação da personalidade. Trata-se de um fenômeno de defesa contra o medo, a dor ou a impotência diante de um acontecimento traumático. Há a ocorrência de uma perturbação que afeta funções normalmente integradas como a consciência, a memória ou a percepção do ambiente.

A dissociação opera uma separação entre o suportável e o insuportável, sendo este fadado à amnésia. Ela filtra a experiência vivida, trazendo assim um alívio e uma proteção parcial, vem reforçar o enredamento e vai constituir uma dificuldade suplementar, que terá que ser levada em conta na terapia.

Enfatiza-se outra conseqüência, que é a separação. A separação quando acontece é por iniciativa das vítimas, nunca dos agressores. Esse processo se dá com dor e culpa, pois os

perversos se fazem de vítimas abandonadas, e nisso, encontram um novo pretexto para a violência.

Em um processo de separação, os perversos consideram-se sempre lesados e chegam a entrar com ações judiciais contra as vítimas, que pela pressa de ver tudo concluído, dispõe-se ainda a concessões.

Mesmo quando as vítimas perdem o contato com o agressor, não se pode negar as conseqüências traumáticas de uma passagem de sua vida em que tenham sido reduzidas à condição de objeto. A evolução trata do caminho a ser percorrido pela vítima, com todos os traumas da experiência já vivida.

Além de uma má lembrança, algumas vítimas saem da situação sem seqüelas psíquicas, podendo ser bem administradas suas atitudes. A violência vivida pode deixar traços compatíveis com o prosseguimento de uma vida praticamente normal. Porém, apesar de parecerem psicologicamente ilesas, podem desenvolver sintomas menos específicos na tentativa de apagar a agressão sofrida.

Hirigoyen (2002a) ressalta alguns distúrbios que as vítimas podem desenvolver como: ansiedade generalizada, fadiga crônica, insônia, dores de cabeça, dores múltiplas ou disfunção psicossomática (hipertensão arterial, eczema, ulcera gastroduodenal), mas sobretudo, condutas de dependência (bulimia, alcoolismo, toxicomania). Outras vítimas ainda, podem desenvolver uma série de sintomas que se aproximam do estresse pós-traumático ou neurose traumática.

Barreto (*apud* Araújo, 2002b) complementa as idéias de Hirigoyen destacando mais alguns sintomas relacionados ao assédio moral, de acordo com uma pesquisa realizada pela autora.

Analisando a tabela abaixo, constatou-se que 80% das pessoas entrevistadas, do sexo feminino, sofriam dores generalizadas, 40% tinham aumento de pressão arterial, 80% se referiam a palpitações e tremores e 72% apresentavam o sentimento de inutilidade.

Tabela 1: Sintomas relacionados a situações de assédio moral (em %)

Sintomas	Feminino	Masculino
Aumento da pressão arterial	40	51,6
Crises de choro	100	-
Depressão	60	70
Diminuição da libido	60	15
Distúrbios digestivos	40	15
Dor de cabeça	40	33,2
Dores generalizadas	80	80
Falta de apetite	13,6	2,1
Falta de ar	10	30
Idéia de suicídio	16,2	100
Insônia ou sonolência excessiva	69,6	63,6
Palpitações e tremores	80	40
Passa a beber	5	63
Sede de vingança	50	100
Sentimento de inutilidade	72	40
Tentativa de suicídio	-	18,3
Tonturas	22,3	3,2

Fonte: Barreto *apud* Araújo (2002)

Crocq (*apud* Hirigoyen, 2002a) defende que os ameaçados, perseguidos e os difamados são vítimas psíquicas podendo ser comparadas às vítimas da Primeira Guerra Mundial. Pois, essas vítimas, tais como as vítimas da guerra, foram postas em um estado de sítio virtual que as obrigou a se manterem permanentemente na defensiva.

As agressões, as humilhações sofridas permanecem vivas na memória e são revividas por imagens, pensamentos, emoções durante o dia ou provocando insônias e pesadelos. As vítimas têm a necessidade de falar sobre experiências traumatizantes que as levam, muitas vezes, a manifestações psicossomáticas equivalentes ao medo. Com isso, perdem o apetite, apresentam distúrbios de memória e de concentração.

Também pode acontecer que, quando as vítimas não conseguem se desvencilhar do enredamento, sua vida fique presa ao traumatismo. Dessa forma, elas tornam-se amargas,

suscetíveis, irritadas, em uma conduta de isolamento social e amargas rumações. Ficam remoendo as coisas tornando-se insuportáveis de conviver.

Essas reminiscências dolorosas são descritas pela maioria das pessoas que sofreram o assédio moral. Algumas conseguem se livrar delas investindo em atividades externas, profissionais, ou mesmo, assistenciais.

Com o tempo a experiência vivida não é esquecida, mas causa cada vez menor influência sob a vida da pessoa. As lembranças às fazem sofrer e criam uma espécie de fuga, pois o traumatismo desenvolveu nelas uma capacidade de perceber melhor outros elementos perversos de um relacionamento (HIRIGOYEN, 2002a).

Raramente as vítimas exigem vingança. Pedem apenas reconhecimento do quanto elas suportaram, mesmo que nunca venha ser possível reparar completamente a injustiça. Essa reparação, na empresa, pode passar por uma indenização financeira que não pode de maneira alguma recompensar o sofrimento vivido.

Hirigoyen (2002a, p. 185) destaca que:

É inútil esperar de um agressor perverso remorso ou arrependimento. Para ele, o sofrimento dos outros não tem a menor importância. Se há algum arrependimento, ele vem do grupo em torno, dos que foram testemunhas ou cúmplices. Somente eles podem expressar seu remorso e com isso devolver a dignidade à pessoa a quem eles injustamente aviltaram.

A vítima raramente pode se defender e lutar isoladamente, e muitas vezes opta por abandonar o emprego, deixando direitos trabalhistas e previdenciários de lado. A solidariedade dos colegas pode ser o seu apoio.

5.1.1 Saúde social e danos econômicos

Moura (2002) destaca que a vítima do assédio moral passa a sofrer impactos em sua saúde social:

- a) Colegas se afastam da vítima, que fica isolada;
- b) Familiares, questionando seu papel no assédio, se retraem;
- c) Amigos se retraem;
- d) Casamentos ficam abalados existindo casos de separação;
- e) Perda de renda;
- f) Despesas com medicamento para estresse;
- g) Despesas com consultas médicas/psicólogos;

- h) Despesas com exames;
- i) Períodos de incapacidade na empresa;
- j) Existindo Participação nos Lucros e Resultados - PLR, tem mais prejuízos;
- l) Benefícios previdenciários, menores que o salário;
- m) Perda do emprego (85% dos casos);
- o) Perda de bens.

5.2 Para os empregadores

Uma organização de trabalho geralmente implica na reunião de pessoas que têm um fim comum. Nestas organizações os participantes tendem a manter relações com vistas à realização da tarefa encomendada. Entretanto, existem outros tipos de relacionamentos, distintos dos meramente produtivos, em que os integrantes se envolvem.

Moura (2002) salienta que estudos têm comprovado que, as disfunções neste tipo de relacionamento, repercutem tanto sobre os trabalhadores, quanto para o funcionamento da empresa.

Ocorrendo degradação do ambiente de trabalho, como no caso do assédio moral, o trabalhador passa a ser desmotivado, insatisfeito o que aumenta o absenteísmo, aumenta a acidentabilidade e diminui a quantidade e qualidade do produto ou serviço.

Moura (2002) enfatiza que as perdas para o empregador podem ser sentidas com o aumento dos custos tangíveis:

- a) Maior rotatividade (*turn-over*), mais gastos com recrutamento, seleção e treinamento;
- b) Acidentabilidade, litígios tanto com o Ministério do Trabalho e Emprego, com o Ministério Público do Trabalho e ações na Justiça;
- c) Pela degradação do ambiente de trabalho;
- d) Menor eficiência;
- e) Menos qualidade no trabalho realizado;
- f) Mais retrabalho;
- g) Aumento do absenteísmo físico;
- h) Menor produtividade.

O aumento dos custos intangíveis proporciona (MOURA, 2002):

- a) Abalo na reputação da empresa;
- b) Deficientes relações com o público;

- c) Sabotagem por parte do psicoterrorista;
- d) Resistência entre trabalhadores;
- e) Menor criatividade;
- f) Perda da motivação;
- g) Menos iniciativa;
- h) Clima de tensão;
- i) Menor produtividade das testemunhas;
- j) Danos em equipamentos e quebra da produção por acidentes;
- l) Surge o absentismo psicológico (estar, mas não estar).

6 COMO A VÍTIMA PODE SE PORTAR NOS CASOS DE ASSÉDIO MORAL

A vítima de assédio moral precisa se cercar de alguns cuidados e não se isolar. Antes de a situação chegar ao limite, demitir-se ou ser demitida, é importante se fortalecer emocionalmente e tentar ser ouvida.

Marinelli (2002c) salienta algumas orientações que podem ser seguidas:

- a) Manter o sangue-frio: não se deixar levar pelas tentativas de desqualificação profissional.
- b) Procurar reagir com indiferença às provocações e nunca revidar na mesma moeda;
- c) Pedir esclarecimentos: se ainda houver chance de diálogo, tentar esclarecer ordens que dêem margem a mal-entendidos e defender-se das críticas. Ser firme, porém com calma;
- d) Desconfiar: fechar as gavetas à chave, levar sempre com você a agenda profissional ou um relatório importante em que estiver trabalhando, mesmo quando sair apenas para o café. Assim, busca-se preservar informações que podem ser distorcidas;
- e) Reunir provas: guardar e-mails, tirar cópias de documentos e fazer uma espécie de diário das agressões anotando, inclusive, quem as presenciou para eventualmente testemunhar a seu favor.
- f) Procurar ajuda: o departamento de recursos humanos e o médico do trabalho da empresa podem ser uma opção, mas, nem sempre estão preparados ou dispostos a ouvir e a ajudar. A saída, então, é procurar o sindicato da categoria ou um advogado para assegurar direitos trabalhistas e estudar a hipótese de um processo por danos morais. No caso de funcionalismo público, procurar informar-se, pois já há leis em vários municípios que prevêem punição para esse tipo de perseguição.

Carvalho (2001) propõe a vítima que trabalha em um ambiente em que prevalece a gestão pelo terror:

- a) Anotar com detalhes todas as humilhações sofridas;
- b) Dar visibilidade, procurando a ajuda de colegas, principalmente daqueles que testemunham o fato;
- c) Exigir, por escrito, explicações do ato agressor e permanecer com cópia da carta enviada ao departamento de recursos humanos e da eventual resposta do agressor;

- d) Procurar o sindicato e relatar o acontecido para diretores e outras instâncias como: médicos ou advogados assim como: Ministério Público, Justiça do Trabalho, Comissão de Direitos Humanos e Conselho Regional de Medicina;
- e) Recorrer ao Centro de Referência em Saúde dos Trabalhadores e contar a humilhação sofrida ao médico, assistente social ou psicólogo;
- f) Buscar apoio junto a familiares, amigos e colegas, pois o afeto e a solidariedade são fundamentais para a recuperação da auto-estima, dignidade, identidade e cidadania.

Ou ainda, Barreto (2002b) recomenda o que o assediado pode fazer. Existem algumas alternativas:

- a) Resistir, buscar solidariedade do grupo. Esta é a alternativa mais saudável.
- b) Cuidado ao pedir socorro a um superior. Geralmente, eles ficam do lado do chefe tirano. Por outro lado, o alto escalão da empresa precisa estar ciente do que acontece com você e seus colegas do setor;
- c) Não enfrente o chefe sozinho. Procure ajuda no departamento médico da sua empresa ou no sindicato;
- d) Se o seu médico diagnosticar que você está estressado por do ambiente do trabalho será mais uma prova contra o chefe que te faz mal.
- e) Se receber licença médica, faça questão de preencher a CAT (Comunicação de Acidente de Trabalho) e coloque como causa a opressão do chefe tirano, já denunciada ao superior;
- f) Se o chefe ranzinza te der broncas em público, chame um advogado Ele pode ser processado por calúnia e difamação;
- g) Se for forçado a pedir demissão, denuncie e não assine nada antes de falar com o sindicato ou um advogado de sua confiança;
- h) Demitir-se, procurar outro emprego, por não encontrar apoio dentro do grupo, dentro da empresa. Esta alternativa é saudável também. Recomenda-se que o funcionário vá ao sindicato da categoria, Centro de Referência do Trabalhador, que são ligados às Secretarias de Saúde do Estado ou do Município, Ministério Público ou mesmo o Conselho Regional de Medicina, dependendo da esfera do assédio moral.
- i) Continuar trabalhando por medo de não encontrar outro emprego e ao mesmo tempo, com medo de perder este emprego e nesta posição, pode acabar adoecendo.
- j) Se em último caso, achar melhor pedir a conta pense nisso como uma coisa positiva Afinal, você está preservando a sua saúde se livrando de coisas ruins.

7 ORGANIZAR A PREVENÇÃO NAS EMPRESAS

Torna-se importante compreender o comportamento do ser humano e, conseqüentemente, os processos que atingem sua saúde, para que seja estabelecida a sistematização de ações que previnam, evitem e coíbam o assédio moral, mecanismos de regulação nas empresas para impedir este tipo de comportamento, de desprezo pelo ser humano no trabalho.

Geralmente o assédio moral se instala quando o diálogo é impossível, o agredido não consegue se fazer ouvir. Prevenir, portanto, consiste em reintroduzir o diálogo e uma comunicação verdadeira no ambiente da empresa (HIRIGOYEN, 2002b).

Hirigoyen (2002b) propõe que essa comunicação pode ser resgatada com a iniciativa de uma reflexão comum, a fim de buscarem soluções, através dos dirigentes de recursos humanos juntamente com um médico do trabalho. A prevenção passa também, pela educação dos responsáveis, ensinando-os a levar em conta a pessoa humana, a compreensão e acompanhamento das relações interpessoais tanto quanto a produtividade.

Pode-se introduzir cursos de formação específica, a serem dados por psicólogos ou psiquiatras formados em vitimologia, ensinando os responsáveis pela empresa a metacomunicar, isto é, a comunicar sobre a comunicação, a fim de que eles saibam intervir antes que o processo se instale, fazendo dar nome ao que no outro irrita o agressor, fazendo-o ouvir o ressentimento de sua vítima (HIRIGOYEN, 2002a, p. 201).

Hirigoyen (2002a) sugere que nos regimentos e nas convenções coletivas fossem inseridas cláusulas de proteção contra o assédio moral e que normas jurídicas escritas fossem adotadas na jurisdição do trabalho.

Segundo Rocha (2002), há instrumentos dentro das empresas que poderiam ajudar de alguma forma, no sentido de estar discutindo as condições no trabalho; até que ponto elas são viáveis e quais as conseqüências disso: são as comissões de prevenções de acidentes e as comissões de qualidade de vida no trabalho.

O importante é entender que o problema não é do indivíduo, mas das condições de trabalho que permitem que chefes ou outras pessoas que realizam o assédio moral tenham espaço para isso.

Nas empresas onde a qualidade do trabalho é muito importante, tipo indústria química, nuclear, aviação, onde o estresse determina um risco grave em termos de responsabilidade,

estes problemas têm sido rapidamente resolvidos. Então, por que não resolver em todas as outras empresas? Afinal, o mundo corporativo não está em busca de qualidade? Não está querendo lucros? (ROCHA, 2002)

Os programas de qualidade total consideram todas as funções importantes e de responsabilidade dentro do processo. A saúde e a qualidade de vida do cliente interno (dos funcionários) deveria ser levada mais a sério, pelos dirigentes das empresas, até mesmo, para que eles possam obter os resultados desejados.

Alves (2002) propõe que deve haver uma educação emocional dentro da empresa, cujo objetivo, é proporcionar ao indivíduo a possibilidade de autoconhecimento de suas emoções inatas e programadas, o conhecimento das emoções das pessoas com quem interage, para, através de um processo de treinamento, o indivíduo possa adquirir o equilíbrio emocional tão necessário para manter relações harmoniosas e cooperativas, na família, no meio profissional e no meio social, interferindo diretamente na qualidade e duração da vida pessoal e no equilíbrio da sociedade como um todo.

Além disso, essa prática nefasta dentro da organização pode ser combatida através do desenvolvimento de valores morais e éticos que coloquem o ser humano como centro, prioritário dentre as funções econômicas e sociais exercida pela organização. Poderemos viver em sociedade onde a esperança de democracia e a participação não terminam da porta para fora da empresa (ou outro tipo de organização), e sim, permeia toda a vida social (ALVES, 2002).

A prevenção do assédio moral passa por ações de informação das vítimas, dos empregados e das empresas. É necessário que se divulgue que o assédio moral existe, está presente nas empresas, não é raro e pode ser evitado. A mídia tem uma papel decisivo a ser desempenhado, no sentido de deixar as pessoas alertas a respeito do assunto e difundir as informações sobre ele (HIRIGOYEN, 2002a).

Essas situações perversas dentro das empresas podem ser estimuladas ou toleradas. Cabe aos seus dirigentes reintroduzir o respeito e a dignidade em suas estruturas.

7.1 Qualidade de vida dos trabalhadores

Nota-se que as práticas de assédio moral causam grande impacto na qualidade de vida das pessoas visadas. Diante de toda tensão, de conflitos pessoais e profissionais, tornam-se necessários alguns cuidados e dedicação tanto ao físico como à mente. A preocupação com a

qualidade de vida dos funcionários pode constituir uma ferramenta na prevenção do assédio moral, a fim de tornar o ambiente de trabalho mais agradável, saudável e produtivo.

As demandas e as pressões no trabalho estão constantemente aumentando e crescem as exigências de qualificação dos profissionais. Para aumentar a competitividade dos produtos e serviços, as empresas passaram a adotar os programas de qualidade de vida para os funcionários desenvolvidos nos ambientes de trabalho.

Para Rossi (2002), as pessoas geralmente acreditam que qualidade de vida é sinônimo de poder, status e dinheiro. No entanto, qualidade de vida implica manter equilíbrio entre a mente, o corpo e o espírito. Quando esse equilíbrio é quebrado, as consequências negativas do estresse não se fazem tardar. Elas são responsáveis por cerca de 80% das doenças e têm origem psicossomática.

A qualidade de vida no trabalho busca humanizar as relações de trabalho na organização, como alternativa de rever alguns efeitos negativos das tarefas e do ambiente, mantendo estreita ligação com a produtividade, existe principalmente a preocupação com a satisfação do trabalhador no ambiente de trabalho. Estabelece ainda, as condições de vida no trabalho, associada ao bem-estar, à saúde e a segurança do trabalhador.

Os programas de qualidade de vida dão mais eficácia às empresas: os funcionários erram menos porque se concentram mais na atividade profissional, reduzem o número de faltas porque cuidam mais da saúde, ficam alerta e sofrem menos acidentes de trabalho causados por insônia ou dores musculares. No entanto, esses programas só dão resultados positivos em longo prazo, quando funcionam de forma permanente proporcionando recursos, para que os participantes administrem melhor seu estilo de vida. É também importante conscientizar os funcionários de que a empresa pode oferecer programas de qualidade de vida, no entanto, cabe a cada um desenvolver e praticar os ensinamentos. Esta missão é uma responsabilidade pessoal e intransferível (ROSSI, 2002).

Nossa capacidade de trabalho é mediada por nosso estado de saúde. Se olharmos essa questão da perspectiva de uma carreira profissional, veremos que é possível trabalhar por muitos e muitos anos. Então, quanto mais saudável e em boa forma estivermos, mais chance teremos de aumentar nossa capacidade produtiva, nosso desempenho e desenvolver uma carreira profissional melhor. As pessoas que promovem e relacionam seu trabalho com saúde e bem-estar terão maiores chances de desenvolver uma carreira positiva (KARCH, 2002).

Quando a qualidade passa a fazer parte da rotina das empresas, constata-se que houve uma mobilização, envolvendo todos os seus componentes, fazendo assim, com que todos se sintam responsáveis por ela. A totalidade das funções da empresa está envolvida numa

estratégia que busca a excelência, direcionada numa mesma meta: busca de melhoria contínua no processo produtivo. Cada um, em seu nível, partilha a responsabilidade do alcance da qualidade, sugerindo algumas medidas corretivas e inovações. Amplia-se desta maneira, o papel da gestão de Recursos Humanos, pois no âmbito de cada posto de trabalho, há o engajamento e comprometimento de todos os empregados com a qualidade, sem distinção de cargo ou nível hierárquico (FERNANDES, 1996).

De acordo com as idéias citadas anteriormente, pode-se constatar que a ansiedade, as preocupações, a angústia e o medo são características que permeiam o ambiente do assédio moral, bloqueando e interferindo na forma das pessoas viver e ver o mundo. Por isso, como a implantação de um programa de qualidade se preocupa com a satisfação e o contentamento no ambiente de trabalho, pode constituir uma alternativa para que seja possível organizar a prevenção do assédio moral.

O modelo de Walton (*apud* Fernandes, 1996), enfatiza questões elementares à realização do trabalho priorizando as condições físicas, aspectos relacionados à segurança, à remuneração, a autonomia e a auto-realização dos funcionários.

A amplitude deste modelo (considerando fatores internos e externos à organização) permite condições de melhor avaliar o nível de qualidade de vida no trabalho. Existem oito dimensões seguidas de alguns indicadores que afetam as pessoas em seu trabalho. As categorias que suprem uma estrutura para análise das características evidentes da qualidade de vida no trabalho são:

Figura 1: Modelo de Walton para aferição da qualidade de vida no trabalho

Dimensões	Fatores
◆ Compensação justa e adequada	◆ Renda adequada ao trabalho ◆ Equidade interna ◆ Equidade externa
◆ Condições de trabalho	◆ Jornada de trabalho ◆ Ambiente físico seguro e saudável
◆ Uso e desenvolvimento de capacidades	◆ Autonomia ◆ Significado da tarefa ◆ Identidade da tarefa ◆ Variedade da tarefa
◆ Oportunidade de crescimento e segurança	◆ Possibilidade de carreira ◆ Crescimento profissional ◆ Segurança de emprego
◆ Integração social no trabalho	◆ Igualdade de oportunidade ◆ Relacionamento
◆ Constitucionalismo	◆ Respeito às leis e direitos trabalhistas ◆ Privacidade pessoal ◆ Liberdade de expressão ◆ Normas e rotinas
◆ Trabalho e espaço total da vida	◆ Papel balanceado do trabalho
◆ Relevância social da vida no trabalho	◆ Imagem da empresa

Fonte: Walton (*apud* Fernandes, 1996, p. 11)

- a) Compensação justa e adequada – refere-se à satisfação do trabalhador por sua remuneração quando comparada interna e externamente. A compensação recebida pelo trabalho realizado pode ser focalizada sob pontos diferenciados, seja pela relação feita entre salário e esforço físico ou mental, seja pela experiência do trabalhador e a responsabilidade exigida pelo cargo;
- b) Condições de trabalho – refere-se à preservação da saúde do funcionário, a sua satisfação em relação aos horários de trabalho, ambiente físico, fatores da jornada de trabalho, que não sejam prejudiciais ou em excesso;
- c) Oportunidade de uso e desenvolvimento de capacidades – refere-se à possibilidade de o trabalhador utilizar seus conhecimentos, habilidades e aptidões, desenvolver

- autonomia, obter informações sobre o trabalho que desempenha e o processo produtivo ao qual pertence;
- d) Oportunidade de crescimento e segurança – relaciona-se à oportunidade de carreira concedida aos trabalhadores, de crescimento, de desenvolvimento profissional e de segurança;
 - e) Integração social no trabalho – estabelece a importância das relações interpessoais para verificar o grau de identidade dos trabalhadores com a organização e, por consequência, o nível de satisfação destes com a qualidade de vida no trabalho, ausência de preconceitos, apoio mútuo o que promove uma boa integração dos componentes do grupo;
 - f) Constitucionalismo – dispõe os direitos e deveres dos trabalhadores e o estabelecimento de normas e regras a serem seguidas, estabelece um clima de democracia;
 - g) Trabalho e espaço total da vida – além do trabalho a pessoa precisa de tempo para se dedicar às suas atividades familiares, sociais e de lazer;
 - h) Relevância social da vida no trabalho – o trabalho da empresa perante a sociedade pode ser medido através de sua imagem, da responsabilidade social, de seus fornecedores, da qualidade de seus produtos, suas práticas de emprego, atendimento e eficiência.

Com a adoção de alguns critérios, conforme apresentados, pode-se interferir no ambiente das organizações de modo a torná-lo mais saudável, agradável, produtivo e eficiente.

7.2 O comportamento ético

As práticas de assédio moral estão relacionadas à maleficência da conduta de algumas pessoas para com quem se relaciona.

Os fundamentos do direito e da dignidade do outro, ou seja, as obrigações éticas da convivência humana devem pautar-se banindo todas as ações prejudiciais a um relacionamento harmônico como, por exemplo, as práticas humilhantes, rebaixadoras, inferiorizadoras, que alguns chefes praticam e que supõem, por definição, algum tipo de prejuízo ao bem-estar do seu subordinado. Só podemos manifestar respeito pelos outros se ao mesmo tempo cultivarmos nossos impulsos positivos e desenvolvermos virtudes, em busca de uma conduta ilibada, ética. A necessidade de ética existe porque os seres humanos não vivem

isolados, eles convivem em sociedade não por escolha, mas por sua constituição vital (ROSA, 2002).

A autora salienta ainda que, quando falta a consciência da necessidade da adoção de uma conduta ética, não pode haver esperança de superar problemas como o do assédio moral. Sem esse compromisso ou responsabilidade, constata-se que os próprios meios que são usados para resolvê-los tornam-se uma fonte de dificuldades.

Para Nogueira Filho (2002) ética é o estudo sistemático da conduta humana no âmbito das ciências da vida e da saúde, enquanto esta conduta é examinada a luz dos valores e dos princípios morais.

Ou ainda, Maximiano (2000, p. 428) argumenta que:

Ética é a disciplina ou campo do conhecimento que trata da definição e avaliação do comportamento de pessoas e organizações. A ética lida com aquilo que pode ser diferente do que é, da aprovação ou reprovação do comportamento observado em relação ao comportamento ideal. O comportamento ideal pode ser definido por meio de um código de conduta ou um código de ética.

Com base nas idéias apresentadas, a adoção de um código de ética facilitaria a prevenção do assédio moral nas organizações, pois ele busca estabelecer a conduta apropriada e as formas de promovê-la, orientando o comportamento das pessoas que nela se encontram.

O código de ética é um acordo explícito entre os membros de um grupo social: uma categoria profissional, um partido político, uma associação civil, etc. Seu objetivo é explicitar como aquele grupo social, que o constitui, pensa e define sua própria identidade política e social; e como aquele grupo social se compromete a realizar seus objetivos particulares de um modo compatível com os princípios universais da ética (FARIA, 2002).

O autor destaca também, que um código de ética começa pela definição dos princípios que o fundamentam e se articula em torno de dois eixos de normas: direitos e deveres. Ao definir direitos, o código de ética cumpre a função de delimitar o perfil do seu grupo. Ao definir deveres, abre o grupo à universalidade. Esta é a função principal de um código de ética. A definição de deveres deve ser tal que, por seu cumprimento, cada membro daquele grupo social realize o ideal de ser humano.

Nogueira Filho (2002) propõe que a formulação de um código de ética deve, pois, envolver intencionalmente todos os membros do grupo social que ele abrangerá e representará. Isso exige um sistema ou processo de elaboração de baixo para cima, do diverso ao unitário, construindo-se consensos progressivos, de tal modo que, o resultado final seja reconhecido como representativo de todas as disposições morais e éticas do grupo.

Assim sendo, a elaboração de um código de ética se realiza como um processo, ao mesmo tempo educativo no interior do próprio grupo. E deve resultar num produto, tal que, cumpra ele também uma função educativa e exemplar de cidadania diante dos demais grupos sociais e de todos os cidadãos.

Faria (2002) discorre que o código de ética profissional:

- a) Deriva de critérios de condutas de um indivíduo perante seu grupo e o todo social;
- b) Tem como base às virtudes que devem ser exigíveis e respeitadas no exercício da profissão, abrangendo o relacionamento com usuários, colegas de profissão, classe e sociedade;
- c) O interesse no cumprimento do aludido código passa, entretanto a ser de todos;
- d) O exercício de uma virtude obrigatória torna-se exigível de cada profissional, como se uma lei fosse, mas com proveito geral;
- e) Cria a necessidade de uma mentalidade ética e de uma educação pertinente que conduza à vontade de agir, de acordo com o estabelecido.
- f) É inequívoco que o ser tenha sua individualidade, sua forma de realizar seu trabalho, mas também, o é que uma norma comportamental deve reger a prática profissional no que concerne a sua conduta, em relação a seus semelhantes;
- g) Toda comunidade possui elementos qualificados e alguns que transgridem a prática das virtudes; seria utópico admitir uniformidade de conduta;
- h) A disciplina, entretanto, através de um contrato de atitudes, de deveres, de estados de consciência, e que deve formar um código de ética, tem sido a solução, notadamente nas classes profissionais que são egressas de cursos universitários (administradores, contadores, médicos, advogados, etc.);
- i) Deve existir uma ordem para que se consiga eliminar conflitos e especialmente evitar que se macule o bom nome e o conceito social de uma categoria;
- j) Se muitos exercem a mesma profissão, é preciso que uma disciplina de conduta ocorra.

Em contrapartida, Megginson; Mosley; Pietri (2000, p. 115) propõem cinco etapas para se estabelecer um clima ético:

- a) Declare os valores da organização em três frases no máximo. Assegure-se de que todos os empregados compreendem o que significam e como eles se aplicam às atividades diárias. Publique esses valores para que as pessoas ligadas à organização e os clientes também os conheçam e compreendam;

- b) Aja de acordo com esses valores. Somos o que fazemos e não o que dizemos. Não menospreze os empregados;
- c) Faça treinamento para os empregados terem consciência ética. Mostre a eles como o sistema ético da empresa se aplica a problemas diários. Este é um processo vagaroso e seus benefícios não serão observados imediatamente;
- d) Faça um esquema específico de responsabilidades na tomada de decisão para poder controlá-las. É importante que as diretrizes e graus de responsabilidade sejam definidos claramente. Esteja pronto para agir se o código de ética da empresa for violado;
- e) Encoraje a discussão livre de pontos controvertidos, dúvidas éticas e qualquer assunto que não esteja bem claro. As pessoas devem se sentir seguras para poderem discutir abertamente.

8 DIREITOS DOS TRABALHADORES

Bernardo (2002) relata que uma vez detectado o assédio moral, o trabalhador está amparado por alguns de seus direitos, a saber:

- a) Na hipótese do trabalhador ou testemunha do assédio moral ser demitido, será anulada a demissão;
- b) O agressor deverá retratar-se por escrito, retirando as queixas contra o trabalhador; Se houver reincidência de práticas ofensivas e violência moral, sem que medidas preventivas tenham sido adotadas pelo empregador em relação à organização do trabalho e à concepção do posto de trabalho, este deverá ser responsabilizado solidariamente;
- c) O custeio do tratamento do funcionário que foi vítima de acidente em função de assédio moral, até obtenção da alta, será de responsabilidade da empresa. Ficará assegurada a indenização da vítima por danos a sua dignidade, integridade e agravos à saúde física e mental, independente de querer continuar ou não na empresa;
- d) Considerar o conjunto de agravos à saúde em consequência do assédio moral como doença do trabalho, exigindo da empresa a notificação ou comunicação do acidente de trabalho, CAT e posterior reconhecimento do INSS (Instituto Nacional de Seguridade Social). Essa ação deverá ser precedida de laudo de psicólogo ou médico, em que reconheçam os danos psíquicos e agravos à saúde como oriundos das condições e relações de trabalho.

9 DEVERES DO EMPREGADOR

Cabe ao empregador ou à empresa ficar atento a (BERNARDO, 2002):

- a) Cabe a empresa, custear e implementar programas de prevenção, proteção, informação, formação, segurança contra as práticas do assédio moral;
- b) Compor uma equipe multidisciplinar de representante da empresa, CIPA (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes), médico do trabalho, psicólogo, sociólogo, assistente social, advogado trabalhista, representante do Sindicato e acompanhamento do Ministério do Trabalho, responsáveis por programa de intervenção que terá como objetivo: avaliar os fatores psicossociais, identificar e determinar os problemas, admitir a existência dos problemas; definir a violência moral, informar e sensibilizar o conjunto dos funcionários acerca dos danos e agravos a saúde, informar o empregador dos custos para a empresa, elaborar política de relações humana e ética em atos, difundir os resultados das práticas preventivas para o conjunto dos trabalhadores.
- c) Cabe a equipe multidisciplinar, elaborar código de ética que vise coibir toda manifestação de discriminação (étnica, racial, sexual, idade, gênero) e de práticas nocivas à saúde física ou mental e a segurança dos trabalhadores. Deverá a empresa encaminhar cópia protocolada do código para o sindicato da categoria, o Ministério Público e o Ministério do Trabalho;
- d) Todos trabalhadores deverão conhecer o conteúdo do código de ética, assim como, possuir uma cópia e assinar o termo de responsabilidade que comprove o conhecimento do mesmo;
- e) Criar espaços de confiança dentro da empresa, em que o trabalhador possa ser escutado com respeito, sendo garantido o sigilo da confidência.

10 OS CONTEXTOS QUE FAVORECEM

O assédio moral está atrelado à natureza humana e sempre existiu nos locais de trabalho, porém percebe-se que esta prática está se tornando mais intensa no decorrer do tempo. Quais seriam as razões? Seriam as modificações na natureza do trabalho que estariam abrindo espaço à prática de tais procedimentos? (HIRIGOYEN, 2002b).

A autora salienta ainda, que não existe um padrão para a ocorrência do assédio moral, existem contextos profissionais em que ele pode se desenvolver com maior facilidade. Sobretudo ele está presente nas práticas de gestão pouco claras, perversas, que se constituem em uma autorização implícita às atitudes perversas individuais, não necessariamente, em ambientes com intenso nível de estresse e má organização.

10.1 A nova organização do trabalho

10.1.1 O ambiente do estresse

Hirigoyen (2002b) destaca que o estresse constitui um desgaste psíquico, um sofrimento, não constitui em si o assédio moral, somente o terreno fértil para sua instalação. O assédio moral se revela em ambientes de trabalho que não existem regras internas, nem para comportamentos, nem para métodos, onde o poder dos chefes e subordinados não tem limites.

As transformações das relações de trabalho, a evolução rápida das novas tecnologias, a corrida incessante para cumprir metas e objetivos proporcionaram uma grande geração de estresse na vida dos trabalhadores.

Em um mundo profissional que funciona com urgência, não se tem mais espaço e tempo para escutar, para conversar, dar atenção, se deixar envolver emocionalmente com o outro, de o encontrar. Existem contatos, porém não há mais companheirismo, fraternidade e solidariedade. Um ambiente onde se pode chegar a negação de si próprio e do próprio corpo, é difícil levar em conta o outro. É difícil enxergarmos o sofrimento ao nosso redor, e se o percebemos, não se pode perder tempo para não comprometer a produção (HIRIGOYEN, 2002b).

A autora ressalta ainda que, há uma robotização das pessoas, não se recrutam pessoas por suas competências e sim, pela capacidade de resistência a tudo, o objetivo é selecionar os mais operacionais. É preciso resistir às incertezas, às rejeições, às frustrações, não há lugar para as emoções, intuição ou subjetividade.

O estresse nunca vai desaparecer, mas podemos ficar precavidos para evitar que se torne destruidor, e podemos sobretudo prever barreiras para evitar que penda para a perversidade (HIRIGOYEN, 2002b, p. 191).

Fundamentada nessas idéias, pode-se entender porque o assédio moral é freqüentemente encontrado nos ambientes de estresse. As pessoas passam a não se importar umas com as outras, vivendo em constante competição e luta pela sobrevivência, permanência no emprego. Um grande desafio para organizações é proporcionar um ambiente saudável, onde reine o bem-estar, o reconhecimento e o respeito entre as pessoas.

10.1.2 A má comunicação

Hirigoyen (2002b) sustenta a idéia de que é incontestável que no mundo da empresa a comunicação tenha mudado. Isto modifica, de maneira imperceptível a relação com o outro: nos e-mails, na comunicação verbal, envia-se memorandos, deixa-se um aviso por escrito, vai-se direto ao assunto, limita-se às fórmulas de polidez, não se perde mais tempo com as trocas.

A autora salienta ainda, que alguns métodos de gestão tentaram suprir esse déficit de relacionamento desenvolvendo técnicas de comunicação, porém muito codificadas. Os instrumentos e as técnicas de relacionamento vêm substituir o humano, desaparecendo assim, a escuta, o diálogo e o respeito pelo outro.

Várias empresas, pela própria hierarquia têm dificuldades de comunicação, as mensagens não circulam como deveriam, os chefes não sabem valorizar ou estimular as pessoas, podendo florescer mensagens negativas ou desvalorizadoras. Muitos deles tentam administrar os problemas de desentendimento sem falar nada, evitando qualquer preço o conflito. O subjetivismo acarreta um risco de mal-entendido e manipulação, uma vez que as coisas poderiam ser resolvidas com uma simples conversa (HIRIGOYEN, 2002b).

As vítimas de assédio são antes de tudo os ingênuos, os excessivamente honestos, os que se obstinam em dizer o que devem dizer, em querer fazer o trabalho que se espera que façam. Quando as pessoas estão dominadas e, portanto, acuadas, a presença de um indivíduo perverso é suficiente para que o assédio moral possa ocorrer (HIRIGOYEN, 2002b, p. 195).

Com o apoio dessas idéias, percebe-se como a fragilidade do ambiente organizacional pode dar vazão às práticas do assédio moral. Quando as pessoas não se sentem confortáveis, não têm oportunidade para expor seus problemas, trocar idéias, ou não recebem apoio dos

seus colegas de trabalho, acabam se isolando e permitindo que a má índole de alguns se instale.

10.1.3 A padronização

A sociedade está cada vez mais individualista, porém no mundo do trabalho os valores individuais estão desaparecendo. Enquanto as ofertas de emprego apregoam a originalidade, a iniciativa, a criatividade, o interesse dos funcionários, na realidade o sistema em operação não aceita tal idéia. É preciso moldar-se à empresa e à função que irá desempenhar (HIRIGOYEN, 2002b).

Muitas empresas exaltam a diferença, pregam a criatividade, a autonomia, no entanto, temem as inovações de pensamento e preferem manter a forma de agir e o conservadorismo. Exige-se que as pessoas sejam polivalentes, se adaptem em qualquer lugar, tudo deve ser padronizado, e os homens formatados, ajustados, não devem fazer muitas perguntas, nem pensar muito.

As formas de controle são diversas e facilitadas. A tranqüilidade é obtida com elementos objetivos e mensuráveis, pois a confiança não tem mais vez. A alienação das pessoas e seus valores passam a ser menos evidenciados.

Quem não aderir completamente ao espírito da empresa fica em posição delicada a até angustiante, e, muito depressa, marginaliza-se. É preciso então, incorporar um tipo de pensamento que não nos pertence exatamente. Aqueles que se dedicam integralmente ao trabalho estão prontos a se auto-estimular para continuar a aderir ao discurso coletivo, a fim de permanecer no grupo (HIRIGOYEN, 2002b, p. 197).

Conforme descreve Hirigoyen (2002b, p. 198):

O nivelamento da personalidade, uma vez associado ao desprezo pelo outro, constitui uma forma de sugestão cotidiana, que conduz os indivíduos à passividade. É esta passividade que pode levá-los a seguir os comportamentos destruidores de um líder perverso ou, no mínimo, aceitá-los como uma facilidade e não denunciá-los.

Os funcionários estão fadados a essa padronização, de forma que a mesma passa a inibir a liberdade de pensamento, o espírito crítico, desperdiçando a criatividade e o talento de muitos.

10.1.4 A falta de reconhecimento

O reconhecimento pelo trabalho realizado é essencial para a realização e a elevada auto-estima do funcionário. O trabalho desempenha um papel central na estruturação da

identidade profissional, é nele que se pautam as competências e se almejam os projetos de vida e a concretização dos sonhos.

Quando os trabalhadores não têm o sentimento de serem reconhecidos, seja qual for o seu desempenho, ficam desmotivados, deixam de se dedicar emocionalmente ao trabalho, alimentando um sentimento de carência, o que pode levá-los a condutas de submissão e revolta. Isso, é por sinal, um dos fatores que leva ao assédio moral (HIRIGOYEN, 2002b).

A autora expõe ainda que, o funcionário está na empresa simplesmente para desempenhar seu trabalho, não tendo chance para conversar, arejar ou fazer qualquer coisa fora da sua atribuição profissional. Assim sendo, cria-se um sistema de desconsiderações, onde não permeia a motivação, não há respeito, a pessoa é apenas um registro a mais, o que propicia influenciar negativamente na sua auto-estima e esquecer a sua dignidade.

A atenção e reconhecimento dado ao capital humano pela organização vai muito além das condições específicas do trabalho e tem grande impacto sobre o seu rendimento. Cohen (*apud* Hirigoyen, 2002b, p. 202) confirma que a metade do valor de mercado de uma empresa vem do capital humano que a compõe, a outra metade (somente), do capital propriamente dito. É a importância deste fator humano que é sistematicamente subestimada.

A falta de reconhecimento e o desprezo pelo semelhante são fatores determinantes na direção do assédio moral e da violência. Constitui uma tática inconsciente para manter o domínio e desqualificar as pessoas (HIRIGOYEN, 2002b).

Com o apoio desses argumentos, é possível afirmar que o que estimula o funcionário a permanecer em uma empresa, não é somente bons salários, como também, a existência de um ambiente motivante, complacente, que inspire satisfação, no qual se possa progredir e ter o trabalho reconhecido. •

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pode-se apontar uma profusão de tendências fortemente negativas nas organizações modernas que tem comprometido a harmonia na convivência humana. Em um sistema com base na lei do mais forte, onde todos querem vencer a qualquer custo, onde há o predomínio do individualismo, o sucesso é o principal valor, a honestidade parece fraqueza, a violência e a perversidade assumem um ar de importância.

Nessa conjuntura, surge o assédio moral, o novo mal que ataca as organizações, presente nos relacionamentos profissionais onde há o autoritarismo e as diversas formas de humilhação que destroem a individualidade das pessoas.

O assédio moral tornou-se uma grande preocupação social, sendo identificado como um fenômeno altamente destrutivo dos ambientes de trabalho, não só reduzindo a produtividade, como também, favorecendo o absenteísmo, devido aos danos psicológicos e o grande mal-estar que causa nas organizações em que se perpetua.

Pode-se dizer que o assédio moral se faz presente nos relacionamentos onde existe a hierarquia de poder, ou melhor, em qualquer relacionamento que não há respeito pelos direitos do outro, em geral, do subordinado, ferindo, desta forma, o princípio fundamental que constitui a base da convivência humana, onde o outro é um sujeito que possui direito de uma vida digna.

É na convivência humana que se aprende que é preciso respeitar os direitos do outro, em qualquer relacionamento, quer seja ele profissional, familiar ou social. Essa necessidade existe porque os seres humanos não vivem isolados, eles convivem em sociedade não por escolha, mas por sua constituição vital.

Assim sendo, toda e qualquer ação que seja prejudicial e abale o relacionamento harmônico entre as pessoas deve ser evitada, rejeitada e banida. Conceitos como virtude coletiva, igualdade, respeito à pessoa e aos direitos humanos estão intimamente ligados à evolução, a efetividade e ao sucesso das organizações, influenciando o processo de administrá-las. Só é possível manifestar honra e consideração pelos outros, se ao mesmo tempo, forem cultivados valores positivos e desenvolvidas atitudes e ações, em busca de um comportamento ideal, de uma conduta ética.

Observa-se, porém, que ao contrário dos problemas causados por contingências externas, ocorrências econômicas ou financeiras, nenhum desses problemas é por natureza inevitável, tornando-se portanto, possível administrá-los e tentar preveni-los.

A prevenção do assédio moral pode ser conseguida através da mudança de alguns valores nas organizações e do envolvimento de todos os trabalhadores e gestores, qualquer que seja sua posição. É preciso uma disposição das pessoas que nelas se encontram, para que haja união e não seja permitido qualquer abuso de poder e atentado à dignidade humana.

O desafio, portanto, é encontrar caminhos para desfrutar de alto grau de harmonia e tranqüilidade, onde o direito do outro é respeitado e, ao mesmo tempo, nos beneficiado integralmente dos progressos do mundo.

No mundo moderno, sobreviverão empresas ou gestores que pautarem suas ações na conduta ética, no respeito mútuo, aqueles que conduzirem suas ações em prol do bem-estar coletivo.

REFERÊNCIAS

- ALVES, Rui. **Já ouviu falar em mobbing?** Disponível em: <http://www.janelanaweb.com/reinv/ruialves4.html>. Acesso em: 06 ago.2002.
- ARAÚJO, José de. **Assédio moral: a máscara que cai, da pressão (não mais) oculta no trabalho.** Disponível em: <http://www.uerj.br/eventos/seminario/alberto.doc>. Acesso em: 27 nov. 2002.
- ATHAYDE, Fernando. **Novos termos.** Disponível em: <http://www.assediomoral.org.br/artigos/conceitos.html>. Acesso em: 19 out. 2002.
- BARRETO, Margarida. **Como fazer a prevenção do assédio.** Disponível em: <http://katiaricardi.vilabol.uol.com.br/assediomoral.htm>. Acesso em: 10 out. 2002a.
- _____. **O assédio moral no trabalho.** Disponível em: <http://www.sindicato.com.br/artigos/assediomoralnotrabalho.htm>. Acesso em: 06 ago. 2002b.
- BERNARDO, Kátia Jane Chaves. **Direitos.** Disponível em: <http://www.fetecpr.org.br/especial/assedio/solariedade.asp>. Acesso em: 09 ago. 2002.
- BOAS, Sérgio Vilas. Perseguição no trabalho: é assédio moral. **Folha equilíbrio.** São Paulo, p.8-11, fev. 2002.
- BONFIM, Juarez Duarte. **Assédio moral: o poder nas organizações.** Disponível em: <http://www.castroalves.br/eventos/ass3.htm>. Acesso em: 10 out. 2002.
- BURATO, Luciano Grüdtner. **Assédio moral apressa demissão.** Disponível em: <http://www.fetecpr.org.br/especial/assedio/default.asp>. Acesso em: 12 ago.2002.
- CARVALHO, Gumercindo. Socorro: meu chefe é um tirano. **Melhor: vida e trabalho.** São Paulo, n. 169, p.36-42, jun. 2001.
- FARIA, Ewandro de. **O que é um código de ética?** Disponível em: <http://www.unai.ada.com.br/etica/indexcodigodeetica.htm>. Acesso em: 27 nov. 2002.
- FERNANDES, Eda. **Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar.** Salvador: casa da qualidade, 1996.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Dicionário da Língua Portuguesa.** 1 ed. 13ª impressão. Editora Nova Fronteira, 1989.

FRANCO, Dermeval. Assédio moral: o terror invisível nas organizações. **Revista T&D**. São Paulo, v. VII, 82ed., p.36-43, out. 1999.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1991.

HIRIGOYEN, Marie France. **Assédio moral: a violência perversa no cotidiano**. Tradução de Maria Helena Kühner. 4. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002a.

_____. **Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral**. Tradução de Rejane Janowitz. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002b.

KARCH, Robert. **Organizações intensificam a implantação de programas de saúde e qualidade de vida no ambiente de trabalho**. Disponível em: <http://www.manager.com.br/reportagem>>. Acesso em: 27 nov. 2002.

MARINELLI, Luciana. **É assédio moral?** Disponível em: <http://www.uol.com.br/claudia/aberto/ch10/assediomoral01.html>>. Acesso em: 06 ago.2002a.

_____. **Fases do assédio**. Disponível em: <http://www.assediomoral.org/indexes/zconceito.htm>>. Acesso em: 26 jun. 2002b.

_____. **Manual de defesa**. Disponível em: <http://www.uol.com.br/claudia/aberto/ch10/assediomoral03.html>>. Acesso em: 10 out. 2002c.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing – Edição Compacta**.- São Paulo: Atlas, 1996.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000, p. 427 – 453.

MEGGINSON, Leon C; MOSLEY, Donald C; PIETRI, Paul H. Administração: conceitos e publicações. 4 ed. São Paulo: Harbra, 2000, p. 92 – 123.

MOURA, Mauro Azevedo de. **Assédio moral**. Disponível em: <http://www.carreiras.empregos.com.br/carreira/administracao/qualidadedevida.htm>>. Acesso em: 21 out. 2002.

NOGUEIRA FILHO, Durval Mazzei. **Ética e saúde mental**. Disponível em: <http://www.geocities.com/hotsprings/villa/3170/DurvalMazzei.htm>>. Acesso em: 27 nov. 2002.

RISKALLA, Jorge Silva. **Assédio moral: o iter criminis.** Disponível em: <http://www.castroalves.br/eventos/ass1.htm>>. Acesso em: 06 ago.2002.

ROCHA, Fernando. **É possível prevenir.** Disponível em: <http://www.dpnet.com.br/diario/2002/05/13/empregos10.html>>. Acesso em: 23 out. 2002.

ROESCH, Sylvia Maria A. **Projetos de estágio do curso de administração:** guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalhos de conclusão de curso. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1996.

ROSA, Ana Maria de Oliveira. **Assédio moral:** comprometendo a convivência harmônica nas organizações. Disponível em: <http://www.castroalves.br/eventos/ass1.htm>>. Acesso em: 06 ago. 2002.

ROSÁRIO, Maria do. **Assédio moral na administração.** Disponível em: <http://www.pt-rs.org.br/art/2001/opi047.htm>>. Acesso em: 06 ago. 2002.

ROSSI, Ana Maria. **A exigência de vencer prejudica atletas executivos e corporativos.** Disponível em: <http://www.abqv.org.br/artigos.htm>>. Acesso em: 06 ago. 2002.

TATTO, Arselino. **O assédio moral no trabalho.** Disponível em: <http://www.partes.com.br/assediomoralatto.html>>. Acesso em: 09 ago.2002.

TRIVINOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais:** a pesquisa qualitativa em educação – o positivismo, a fenomenologia, o marxismo. São Paulo: Atlas, 1995.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2000.