

Cristiane Budde

**ESTRATÉGIAS DE ENFRENTAMENTO UTILIZADAS POR  
TRABALHADORES QUE VIVENCIARAM SITUAÇÕES  
TÍPICAS DE ASSÉDIO MORAL**

Florianópolis,  
2014



Cristiane Budde

**ESTRATÉGIAS DE ENFRENTAMENTO UTILIZADAS POR  
TRABALHADORES QUE VIVENCIARAM SITUAÇÕES  
TÍPICAS DE ASSÉDIO MORAL**

Dissertação apresentada a  
Universidade Federal de Santa  
Catarina (UFSC), como requisito  
parcial a obtenção do grau de  
Mestre em Psicologia, Programa  
de Pós-Graduação em Psicologia,  
Mestrado, Centro de Filosofia e  
Ciências Humanas da  
Universidade Federal de Santa  
Catarina.

Orientador: Prof. Dr. Narbal Silva.

Florianópolis,  
2014

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,  
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Budde, Cristiane

Estratégias de enfrentamento utilizadas por  
trabalhadores que vivenciaram situações típicas de assédio  
moral / Cristiane Budde ; orientador, Narbal Silva -  
Florianópolis, SC, 2014.

158 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa  
Catarina, Centro de Filosofia e Ciências Humanas. Programa  
de Pós-Graduação em Psicologia.

Inclui referências

1. Psicologia. 2. Assédio moral. 3. Trabalho. 4.  
Estratégias de enfrentamento. I. Silva, Narbal. II.  
Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-  
Graduação em Psicologia. III. Título.

Cristiane Budde

ESTRATÉGIAS DE ENFRENTAMENTO UTILIZADAS  
POR TRABALHADORES QUE VIVENCIARAM SITUAÇÕES  
TÍPICAS DE ASSÉDIO MORAL

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de Mestre, e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Centro de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 06 de fevereiro de 2014.

---

Prof<sup>a</sup> Dra. Carmen Leontina Ojeda Ocampo More  
Coordenador do Curso

**Banca Examinadora:**

---

Prof. Dr. Narbal Silva  
Orientador  
Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup>  
Suzana da Rosa Tolfo  
Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Margarida Maria Silveira Barreto  
Pontifca Universidade Católica de São Paulo (PUC/SP)

---

Prof. Dr. Iúri Novaes Luna - Suplente  
Departamento de Psicologia, UFSC



## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente, a Deus, por iluminar o meu caminho, me propiciar conforto e me acompanhar em todos os momentos.

À minha família, pelo apoio nos meus estudos, incentivo, suporte e carinho ao longo de minha vida.

A Gabriel Celso Kulevicz da Silva, que esteve ao meu lado nesses últimos anos, me dando conforto, apoio, carinho e me tranquilizando nos momentos difíceis.

Ao professor Narbal Silva, que me acompanha desde a Graduação com suas orientações e contribuições valiosas.

À Suzana da Rosa Tolfo e Margarida Maria Silveira Barreto, que aceitaram fazer parte da banca, e trouxeram reflexões e contribuições relevantes acerca do tema e a respeito deste trabalho.

Aos professores e colegas de pós-graduação, em especial à Ivonete e à Joana, que me auxiliaram em diversos momentos na construção do meu projeto de mestrado, e também à Eliane, com quem compartilhei muitas dúvidas e ansiedades.

Aos profissionais da Procuradoria Regional do Trabalho pela colaboração na realização desta pesquisa, e também às pessoas que aceitaram participar deste estudo.

À Ligia, Celso, Affonso, Ismênia, Arno e Daniela, que sempre me incentivaram e torceram por mim durante minha formação acadêmica.





## RESUMO

As novas configurações do trabalho, associadas à reestruturação produtiva, criam, muitas vezes, ambientes de trabalho que propiciam a ocorrência de casos de violência, como o assédio moral. O assédio moral no trabalho pode ser definido como qualquer conduta abusiva que possa trazer danos à dignidade, à personalidade, à integridade física ou psíquica de uma pessoa, e que pode colocar em perigo seu emprego ou degradar o ambiente de trabalho. O objetivo deste trabalho é identificar quais são as estratégias de enfrentamento utilizadas por trabalhadores que vivenciaram situações típicas de assédio moral no trabalho. Para tanto, foi realizada uma análise documental de 77 denúncias registradas na Procuradoria Regional do Trabalho. Dentre elas, foram selecionadas 27, sendo que participaram efetivamente do estudo 5 pessoas. Estas, participaram de uma entrevista semiestruturada, permeada por desenhos realizados pelos próprios entrevistados. As entrevistas foram gravadas e transcritas, de modo que, depois, foi feita a análise de conteúdo de Bardin. Por meio da análise, foi possível observar que todos os entrevistados encontraram estratégias de enfrentamento positivas ao assédio moral, sendo as mais comuns: suporte social, tentativas de conversa/negociação e pedido de auxílio ao setor de RH. Além disso, foram mencionadas estratégias como religiosidade, prática de atividades físicas e composição de músicas. Vale ressaltar que a omissão dos gestores, do setor de RH e de colegas de trabalho foi um fator bastante citado pelos entrevistados.

Palavras-chave: assédio moral; trabalho; estratégias de enfrentamento.



## ABSTRACT

The new work configurations, associated with the restructuration of the productive process, often create work environments that favor the occurrence of violence, such as workplace harassment. The workplace harassment can be defined as any improper conduct that may bring harm to dignity, personality, physical or psychological integrity of a person, and that can jeopardize the job or degrade the work environment. The aim of this study is to identify coping strategies used by workers who experienced typical situations of workplace harassment. Therefore, a documentary analysis of 77 complaints registered with the Procuradoria Regional do Trabalho (department of labor) was performed. Among them, 27 were selected, and 5 people actually participated in the study. These people granted a semi structured interview permeated by drawings made by the interviewees themselves. The interviews were recorded and transcribed, and after, a Bardin analysis was made. Through the analysis, it was observed that all respondents found positive coping strategies to harassment, the most common being: social support, attempts at conversation/negotiation and request for assistance to the HR sector. In addition, strategies were mentioned as religiosity, physical activity and songwriting. It is noteworthy that the omission of the managers, the HR sector and coworkers sector was a factor often cited by respondents.

Keywords: harassment; work; coping strategies.



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	15
<b>2 A VIOLÊNCIA NO CONTEXTO DO TRABALHO</b> .....	19
2.1 ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO .....	21
2.2 IMPLICAÇÕES DO ASSÉDIO MORAL PARA O TRABALHADOR .....	24
<b>3 ESTRATÉGIAS DE ENFRENTAMENTO (COPING)</b> .....	27
<b>4 MÉTODO</b> .....	35
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA .....	35
4.2 FASE EXPLORATÓRIA – ANÁLISE DOCUMENTAL.....	35
<b>4.2.1 A Procuradoria Regional do Trabalho no Estado de Santa         Catarina (PRT/SC) – 12ª Região</b> .....	37
4.3 PARTICIPANTES DA PESQUISA .....	38
4.4 PROCEDIMENTOS ÉTICOS DE PESQUISA.....	38
4.5 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS .....	39
4.6 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS .....	40
<b>5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS CASOS</b> .....	41
5.1 CASO 1.....	41
5.2 CASO 2.....	60
5.3 CASO 3.....	79
5.4 CASO 4.....	96
5.5 CASO 5.....	116
<b>6 SIMILARIDADES E PARTICULARIDADES DOS CASOS ESTUDADOS</b> .....	127
<b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	133
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	139
<b>ANEXO I</b> .....	151
<b>APÊNDICE I - TCLE</b> .....	153
<b>APÊNDICE II – Solicitação de autorização PRT/SC</b> .....	155
<b>APÊNDICE III - Roteiro de entrevista</b> .....	157



## 1 INTRODUÇÃO

Tem surgido, nas últimas décadas, novas configurações do trabalho associadas à reestruturação produtiva, em que se observa um contexto de evolução tecnológica e flexibilização, produzindo fatores como a racionalização do tempo, a exigência de aumento da produtividade, a exigência de eficiência e multifuncionalidade, a valorização da qualificação dos profissionais, a supressão de postos de trabalho considerados desnecessários, entre outros (MAZZILLI; AGRA, 1998). Essas novas configurações criam, muitas vezes, ambientes organizacionais que propiciam a ocorrência de casos de violência psicológica (SOBOLL, 2009).

A reorganização do cenário econômico pode trazer, como um dos seus efeitos, a precarização das relações de trabalho, de modo que a solidariedade entre os colegas pode ser comprometida, “criando-se um ambiente propício ao desenvolvimento de políticas perversas entre os trabalhadores, na intenção de preservar seu emprego a qualquer custo” (NASCIMENTO, 2009, p. 104). Nesse cenário, segundo Nascimento (2009), há a tendência de ocorrer fenômenos como o assédio moral, que geralmente se dinamizam em uma cultura em que há a valorização dos resultados concretos sobre os processos, do pragmatismo sobre a ética, o que pode gerar sofrimento aos trabalhadores envolvidos nesse contexto.

O assédio moral se caracteriza, de acordo com Hirigoyen (2006), por qualquer conduta abusiva que se manifesta, sobretudo, por comportamentos, atos, gestos, palavras, que possam trazer danos à dignidade, à personalidade, à integridade física ou psíquica de uma pessoa, e que pode colocar em perigo seu emprego ou degradar o ambiente de trabalho. O assédio pode ser: a) vertical descendente, situação em que um trabalhador assedia um subordinado seu; b) horizontal, em que o assédio ocorre em nível hierárquico similar; c) vertical ascendente, ocorrência em que um superior hierárquico é assediado por seu subordinado (GUIMARÃES; RIMOLI, 2006).

O assédio é um fenômeno que pode trazer consequências na esfera individual, organizacional e também social (FREITAS, 2007; GARCIA; TOLFO, 2011). De acordo com Freitas (2007, p.5), esse tipo de violência traz “impactos e prejuízos arcados ou imputados em diferentes graus sobrepostos” nessas três esferas. Contudo, as implicações aos assediados podem ser mais graves, de modo que podem afetar a dimensão física, a psicológica e/ou a social (HELOANI, 2004; BARRETO; 2000; FREITAS, 2007; GARCIA; TOLFO, 2011). A prática do assédio, portanto, tem se mostrado como um dos fatores limitadores

para a possibilidade de o “ser humano se sentir feliz no ambiente de trabalho e fora dele” (TOLFO; SILVA, 2011).

Os estudos que preconizavam o sofrimento no trabalho e, mais especificamente, o assédio moral, começaram a ser realizados ainda no início dos anos 1980, pelo sueco Heinz Leymann. O pesquisador chegou a resultados preocupantes, que foram logo divulgados na Academia. A partir dos resultados, Leymann e sua equipe nomearam seus achados como *Mobbing*, sendo que suas pesquisas são consideradas o marco para o início dos estudos sobre o fenômeno assédio moral (RODRIGUES, 2010). Contudo, no Brasil essa temática adquire relevância somente a partir do ano 2000 (GARBIN; FISCHER, 2012).

Apesar de atualmente haver estudos acerca da temática assédio moral no trabalho (GARCIA, 2010; NUNES, 2011; CARAN, 2007; MUÇOUÇA, 2009), ainda existem lacunas a respeito do fenômeno. Ao pesquisar sobre o tema, percebe-se a necessidade de realizar estudos que se voltem não apenas às consequências, mas também às possibilidades de prevenção, intervenção, promoção de qualidade de vida e acerca das estratégias de enfrentamento que podem ser desenvolvidas pelos sujeitos para lidar com o assédio. Nesse sentido, destaca-se ainda, a possibilidade de atrelar os estudos sobre o assédio moral à Psicologia Positiva, dando um foco diferente para as pesquisas, colocando as pessoas como sujeitos sociais, que podem encontrar maneiras de lidar com situações difíceis, podendo em alguns casos, inclusive, aprender algo com elas.

Destaca-se, assim, o conceito de estratégias de enfrentamento, que dizem respeito à utilização de estratégias cognitivas e comportamentais para lidar com as demandas de uma situação difícil (ANTONIAZZI; DEL’AGLIO; BANDEIRA, 1998). Vale ressaltar que ao realizar busca na base de dados BVS PSI, PsycNet e Scielo não foram encontrados estudos brasileiros relacionando “Assédio Moral no Trabalho” e “Estratégias de Enfrentamento/*Coping*”. As pesquisas que tratam do tema *estratégias de enfrentamento*, também conhecidas como *coping*, geralmente abordam temas como estresse, HIV, câncer, entre outros (TAVARES; TRAD, 2012; SILVA *et al*, 2008). Desse modo, na literatura brasileira, não se observam estudos que foquem as estratégias de enfrentamento ao assédio moral no trabalho, explicitando a maneira com que os sujeitos percebem o fenômeno e como lidam com ele.

Contudo, ao pesquisar a literatura internacional por meio do banco de dados do *Web of Science*, observam-se alguns estudos (O’DRISCOLL *et al*, 2011; HOGH; DOFRADOTTIR, 2001) envolvendo a temática assédio moral no trabalho (*mobbing*) e estratégias



de enfrentamento (*coping*). Entretanto, as pesquisas relacionando os dois conceitos ainda se mostram escassas e, por vezes, a relação entre os dois conceitos não se mostra como foco da pesquisa.

Assim, tendo em vista o pouco número de estudos a respeito do tema, considera-se importante o estudo das estratégias de enfrentamento ao assédio moral no trabalho, identificando fatores (pessoais e das organizações que deem suporte aos sujeitos) que auxiliem a superar a situação de assédio de uma forma mais positiva. Com base, principalmente, em Lazarus e Folkman, na Psicologia Positiva, em Frankl e em Dejours, define-se estratégias de enfrentamento positivas como esforços mentais e comportamentos que as pessoas desenvolvem de maneira ativa e saudável para lidar com as situações estressantes e difíceis. Essas estratégias podem possibilitar, apesar das adversidades, aprendizado e crescimento pessoal. Justifica-se, portanto, a busca pela resposta do seguinte problema de pesquisa: **Quais são as estratégias de enfrentamento positivas utilizadas por trabalhadores que vivenciaram situações típicas de assédio moral no trabalho?** Objetiva-se, assim, compreender como os sujeitos lidam com as situações de assédio no seu trabalho, destacando as estratégias de enfrentamento positivas de cada pessoa. Ademais, pretende-se identificar, por meio dos relatos dos sujeitos, fatores (individuais ou externos) que, de alguma forma, auxiliaram-nos a superar as dificuldades encontradas.

Conhecer mais sobre um fenômeno pode fazer com que este seja reconhecido e compreendido de forma mais fácil e clara. Nesse sentido, no que diz respeito à atuação do psicólogo, as reflexões e os resultados gerados pela pesquisa podem fornecer subsídios para que os profissionais possam auxiliar as organizações no desenvolvimento de políticas de prevenção e, se for o caso, de combate ao assédio. No caso de já ter acontecido o assédio moral, pode-se pensar também em maneiras de dar suporte aos trabalhadores que foram assediados. Além disso, há de se pensar em políticas que priorizem ações de qualidade de vida, e não meramente de prevenção e combate de situações de violências no trabalho.



## 2 A VIOLÊNCIA NO CONTEXTO DO TRABALHO

O trabalho ocupa grande parte da vida da maioria das pessoas. É no local de trabalho que muitas pessoas passam a maior parte de seu dia, prática esta que se repete ao longo de vários anos. Para Zanelli e Silva (2009), na perspectiva psicológica, o trabalho se constitui como um elemento central no desenvolvimento do autoconceito do sujeito e é também uma fonte importante de auto-estima. Segundo Christophoro e Waidman (2002,), ele é o meio pelo qual o homem se realiza; produz e reproduz, sendo que pode representar não apenas um meio de manter a saúde, mas também um meio ou um instrumento de doença e morte.

Contudo, Heloani (2003, p. 7), afirma que o contexto do trabalho tem passado por transformações significativas nos últimos tempos, de modo que as organizações pressionadas pelo processo de mundialização, implementam cada vez mais tecnologias obrigando o trabalhador a se adaptar rapidamente a elas. Isso pode fazer com que os sujeitos trabalhadores sofram diversas repercussões, percebendo uma alteração no modo de se relacionar com o trabalho. Nesse sentido, o sujeito pode perceber seu trabalho aumentando as exigências de atividades, de qualificação profissional e, por outro lado, reduzindo a estabilidade e, às vezes, deteriorando as relações interpessoais.

As modificações, percebidas pelos trabalhadores, se devem a um quadro de queda nas taxas de lucratividade e de crise no regime de acumulação capitalista, em que emerge a chamada reestruturação produtiva. Essa

reestruturação teve lastro na chamada revolução microeletrônica, mas também, e em alguns casos mais fortemente, em novas formas de organização da produção. Como se disse, no *mondo enxuto*, produzir-se-ia mais, e melhor, com menos gente (RAMALHO; SANTANA, 2003, p. 11).

Especialmente a partir da década de 1970, observa-se uma queda significativa no ritmo de crescimento das economias capitalistas, de modo que “os índices de crescimento econômico registraram declínio e estagnação” (BOSI, 2007, p. 1505). Dessa forma, compreende-se que em decorrência dessa crise, “intensificou-se um processo de reorganização da produção e do trabalho chamada de reestruturação produtiva” (MARTINS, 2005, s/p.).

A reestruturação, juntamente com os reajustamentos social e político, permitiram o surgimento de um modelo de acumulação

denominado *acumulação flexível*. Esta se caracteriza, essencialmente, “pela flexibilidade no processo de trabalho, no mercado de trabalho, nos produtos e padrões de consumo, opondo-se radicalmente à rigidez do *fordismo*” (MANCEBO; MAUÉS; CHAVES, 2006, p. 38, grifo dos autores). Esse novo modelo passa a influenciar e modificar diferentes contextos de trabalho e atingir diversas categorias profissionais.

Surge, portanto, um novo modelo, o chamado modelo *toyotista* que “elabora um discurso voltado para a valorização do trabalho em equipe, da qualidade no e do trabalho, da multifuncionalidade, da flexibilização e da qualificação do trabalhador” (PERES, 2009, p. 1). Nesse sentido, o *toyotismo* passa a valorizar o trabalhador polivalente e multifuncional, capaz de realizar diversas atividades simultaneamente, o que também pode trazer consequências para os trabalhadores, que podem perceber seu trabalho como intensificado, com um número maior de atividades a serem realizadas.

Assim, os processos de reestruturação produtiva e de globalização constituem-se como uma resposta para a crise do *fordismo*. Para Filgueiras (1997), a característica fundamental desse novo modelo tecnológico/organizacional se resume em *flexibilidade*. Há, portanto, uma busca constante para libertar os processos comerciais, produtivos e financeiros de todas as formas rígidas que eram próprias do *fordismo*. Passa-se a procurar formas que possibilitem acompanhar a instabilidade dos mercados e as flutuações da demanda do novo momento do capitalismo.

De acordo com Mazzilli e Agra (1998), e Filgueiras (1997), o princípio da flexibilidade significa também a redução de custos, bem como a eliminação de todos os desperdícios e a busca permanente de eficiência, por meio da racionalização do processo de trabalho. Dessa maneira, os trabalhadores podem ser colocados sob tensão contínua, em um processo permanente de aperfeiçoamentos e melhorias para melhor atender ao cliente e a organização tornar-se, então, mais competitiva no mercado.

Nesse cenário, o processo de organização do trabalho tem como finalidade reduzir o trabalho improdutivo, que não gera lucro. As mudanças em curso tendem, portanto, a intensificar a utilização da força de trabalho, eliminar postos de trabalho “desnecessários” e aumentar a produtividade. As relações de trabalho, nesse contexto, também sofrem abalos, de modo que, por vezes, intensificam-se práticas de violência no trabalho (SOBOLL, 2009; NASCIMENTO, 2009).

A violência pode se expressar em diferentes ambientes (familiar, laboral, escolar, entre outros) das mais diversas formas:

violência física, política, econômica, psicológica. Contudo, às vezes, ela pode ser tão sutil que é difícil de ser observada e constatada. Dentre as formas de violência observadas no contexto do trabalho, o assédio moral vem se destacando frente a sua intensificação e gravidade (SCANFONE; TEODÓSIO, 2004), o que justifica a importância de ser estudado e compreendido.

Nesse sentido, vale ressaltar que o aumento das exigências impostas aos sujeitos pelos modelos de gestão organizacional potencializa acontecimentos de situações como as de assédio moral, pois pode haver o atravessamento de diversas contradições para os trabalhadores no ambiente organizacional. Nesse sentido, muitas vezes as organizações: exigem excelência na qualidade sem, contudo, reconhecer o empenho do trabalhador; exigem maior produtividade e não oferecem condições de trabalho adequadas; criticam a falta de trabalho em equipe, mas não possibilitam a participação dos trabalhadores na tomada de decisões; prescrevem a coletivização dos resultados reconhecendo, entretanto, a individualização dos rendimentos; entre outros (SOARES, 2008).

A ocorrência de contradições como essas no ambiente de trabalho, e do assédio moral propriamente dito, pode trazer diversas consequências negativas para as pessoas, bem como para as organizações. Assim, torna-se relevante o estudo das possíveis estratégias de enfrentamento ao assédio e também dos fatores que facilitam a elaboração e a utilização das mesmas.

## 2.1 ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO

As terminologias para se referir às práticas de assédio moral no trabalho variam de acordo com a cultura de cada país e com a evolução dos estudos sobre o tema. Hirigoyen (2006) esclarece que em países de língua portuguesa as expressões frequentemente utilizadas são: assédio moral, violência moral, terror psicológico ou tortura psicológica. Já em países como a Alemanha e a Itália, utiliza-se mais o vocábulo *mobbing*, e nos Estados Unidos o termo *harassment*, ou ainda *bullying*, que é usado também na Inglaterra.

O assédio moral, apesar de provavelmente existir há muito tempo, começou a ser estudado somente no princípio dos anos 1980, pelo professor alemão Heinz Leymann, na Suécia (BERNAL, 2010; RODRIGUES, 2010). O termo *mobbing* foi utilizado, inicialmente, por Konrad Lorenz para se referir ao assédio que um grupo de animais fazia

a um animal solitário e mais forte que eles. Depois, o médico sueco Heineman utilizou o mesmo termo para fazer menção à conduta destrutiva que crianças dirigiam contra um menino no pátio de uma escola (BERNAL, 2010). Somente nos anos 1980, portanto, a palavra *mobbing* passou a ser empregada no contexto organizacional.

Hirigoyen foi a precursora do termo *assédio moral*, utilizando-o pela primeira vez em seu livro “Assédio Moral: a violência perversa no cotidiano” (CANIATO; LIMA, 2008). Para a autora, o assédio moral diz respeito a

toda e qualquer conduta abusiva (gesto, palavra, comportamento, atitude...) que atente, por sua repetição ou sistematização, contra a dignidade ou a integridade psíquica ou física de uma pessoa, ameaçando seu emprego ou degradando o clima do trabalho (HIRIGOYEN, 2008, p. 65).

A autora agrupou os comportamentos hostis de assédio moral no trabalho em quatro categorias: a) deterioração proposital das condições de trabalho, que inclui comportamentos como: criticar o trabalho do assediado de forma injusta ou exagerada, retirar a autonomia da vítima, não repassar informações úteis para a realização de tarefas, atribuir ao sujeito proposital e sistematicamente tarefas inferiores ou superiores às suas competências, ignorar recomendações de ordem médica, privar a vítima do acesso a instrumentos de trabalho, entre outros; b) isolamento e recusa de comunicação, que diz respeito a situações em que: a vítima é colocada separada dos outros, os colegas ou superiores não dialogam com o assediado, a presença da vítima é ignorada, entre outros; c) atentado contra a dignidade, em que: o assediado é constantemente ridicularizado, são atribuídas a ele tarefas humilhantes, os colegas ou superiores o desacreditam em frente aos demais trabalhadores, espalham-se rumores a respeito da vítima, entre outros; d) violência verbal, física e sexual, que inclui comportamentos como: ameaças de violência física, propostas ou gestos de agressão sexual, falam com a vítima aos gritos, entre outros (HIRIGOYEN, 2006).

O assédio, de acordo com Heloani (2005), se caracteriza, em especial, pela intencionalidade, já que o assediado representa uma ameaça para o agressor. O fenômeno consiste, portanto, na deliberada e constante desqualificação da vítima, que pode trazer como consequência a sua fragilização. Ainda de acordo com o autor, o assédio geralmente inicia com pouca intensidade, de modo que as pessoas tendem a percebê-lo como uma brincadeira. Porém, depois ele se propaga com

mais força e o assediado passa a ser alvo de um grande número de humilhações e brincadeiras de mau gosto. Assim, Freitas, Heloani e Barreto (2008, p. 37) definem o assédio como

uma conduta abusiva, intencional, frequente e repetida, que ocorre no ambiente de trabalho e que visa diminuir, humilhar, vexar, constranger, desqualificar e demolir psicologicamente um indivíduo ou um grupo, degradando as suas condições de trabalho, atingindo a sua dignidade e colocando em risco a sua integridade pessoal e profissional.

Para Ovejero Bernal (2010), o assédio moral se caracteriza, de modo geral, pelo fato de que todo um grupo pratica-o, seja por ação ou omissão. Desse modo, segundo o autor, o assediado percebe-se sozinho e sem apoio algum, e perde rapidamente a sua autoconfiança. As consequências para quem sofre o assédio podem ser bastante graves, podendo permanecer por anos ou por toda a vida, e o sujeito pode, até mesmo, desenvolver sintomas decorrentes do assédio somente depois de algum tempo. Vale ressaltar que o autor afirma ainda que, o assédio moral ocorre em organizações que possuem estrutura, características e valores culturais específicos. Nesse sentido, o autor salienta a importância de, em casos de assédio moral, observar-se o contexto que influencia a produção e a duração desse fenômeno.

Parece ser consensual entre os autores que o assédio moral no trabalho está relacionado a um conjunto de ações abusivas e violentas no ambiente de trabalho, infligidas de forma frequente e repetitiva, de maneira que assediados e assediadores podem estar em níveis hierárquicos distintos (SOARES, 2008). Nesse sentido, vale ressaltar que o assédio moral não diz respeito a situações esporádicas ou isoladas de desavença no ambiente de trabalho.

Vale ressaltar que o assédio moral no trabalho, de acordo com Freitas, Heloani e Barreto (2008), diz respeito a uma questão organizacional, de modo que em algumas organizações os gestores negligenciam os aspectos desencadeadores do fenômeno. Para os autores, portanto, o assédio não ocorre porque os gestores assim desejem, mas porque se omitem. Assim, a falta de regras claras e de impedimentos a situações de violência no ambiente de trabalho, faz com que elas aconteçam e, por vezes, se repitam e se perpetuem na cultura organizacional. Nesse sentido, destaca-se a importância de os gestores e de a área de gestão de pessoas atuarem na organização, disseminando

valores e uma cultura que preze pela qualidade de vida das pessoas, e impedindo que situações de violência ocorram e sejam recorrentes.

Dessa forma, destaca-se a relevância das organizações humanizadas, que buscam a valorização de seus trabalhadores e de sua qualidade de vida, além de priorizarem ações com responsabilidade social (DIAS, 2004; VERGARA; BRANCO, 2001). Acredita-se que em um ambiente com pressupostos de humanização, práticas de violência psicológica, como as de assédio moral, tenderão a ser inibidas ou, até mesmo, a não existirem. Ademais, como as organizações humanizadas tendem a se preocupar mais com as pessoas, tem-se o pressuposto de que elas darão maior suporte aos trabalhadores, que poderão, portanto, desenvolver estratégias mais eficazes para lidar com situações adversas.

## 2.2 IMPLICAÇÕES DO ASSÉDIO MORAL PARA O TRABALHADOR

A presença do assédio, assim como de outras formas de violência, pode trazer consequências negativas tanto para os trabalhadores envolvidos quanto para as organizações e para a sociedade como um todo (MARTINIGO FILHO; SIQUEIRA, 2008). Nesse sentido, Rufino (2009) afirma que ocorrências de assédio moral podem causar desgastes psicológicos nos trabalhadores, o que afeta o desempenho no trabalho, de modo a reduzir a produtividade e a lucratividade do empregador. As consequências econômicas derivadas desses casos de violência moral, segundo Hirigoyen (2008), não podem ser negligenciadas. A autora assevera que:

A deterioração do ambiente de trabalho tem como corolário uma diminuição importante da eficácia ou do rendimento do grupo ou da equipe de trabalho. [...] As perdas da empresa podem, então, assumir proporções significativas, por um lado, pela diminuição da qualidade do trabalho, e por outro, pelo aumento dos custos devido às faltas (HIRIGOYEN, 2008, p. 102).

Contudo, segundo Garcia e Tolfo (2011, p. 191) as maiores implicações recaem sobre os indivíduos assediados, principalmente “porque as causas que envolvem o ato ficam subsumidas em espaço confuso e inquestionável, gerando incongruências que levam a danos psíquicos gravíssimos, atingindo a personalidade, identidade e autoestima dos indivíduos”.



Salienta-se, portanto, a dificuldade de uma pessoa que foi assediada no trabalho lidar com tal situação, pois o assédio pode ser difícil de ser observado, caracterizando-se, muitas vezes, como uma violência invisível. Para Leal (2009, p. 29), o assédio moral é uma prática que ocorre com muita discrição e ocultação, ou mesmo com invisibilidade, “através de atos aparentemente legais, mas que simulam comportamentos persecutórios, abusivos e arbitrários”. Assim, impõe-se a dificuldade de lidar com um “inimigo invisível”, que ao mesmo tempo em que assedia um sujeito, pode alegar ser apenas brincadeira ou uma impressão errada que o assediado teve, por exemplo. Rufino (2009) também destaca o caráter da invisibilidade muitas vezes presente nas situações de assédio moral, pois afirma que essas condutas são marcadas pela sutileza, podendo passar despercebidas pelos colegas de trabalho. Por esse motivo, a autora assevera que o assédio, às vezes, é citado como “o risco invisível”.

O assédio, de acordo com Heloani (2004), geralmente inicia com pouca intensidade, como algo inofensivo, de modo que as pessoas tendem a relevar e levar os ataques na brincadeira. Para Freitas, Heloani e Barreto (2008, p. 13), “não é incomum que o assédio moral surja de forma insignificante, confundindo-se com uma brincadeira de mau gosto, o que dificulta a sua consideração séria pela vítima e a sua formalização como um problema organizacional”. Entretanto, os ataques realizados pelo agressor repetem-se e ganham força, e a pessoa passa a ser alvo de um maior número de brincadeiras de mau-gosto e humilhações (HELOANI, 2004).

As consequências individuais geradas pelo assédio, portanto, podem atingir a dimensão física, a psíquica e também a social. Os sujeitos assediados podem apresentar diversos comportamentos frente a situação, como por exemplo: passividade, sentimentos de culpa e vergonha, redução da auto-estima, desestruturação emocional, entre outros (HELOANI, 2005; FREITAS, 2007; BARRETO, 2000). Nesse contexto, os trabalhadores assediados podem se deparar com o sofrimento, que é definido por Mendes (2007, p. 50) como “uma reação, uma manifestação da resistência e da insistência em viver em um ambiente precarizado”.

Apesar do sofrimento muitas vezes vivenciado no trabalho, nem todos os trabalhadores adoecem frente a situações adversas, como o assédio moral. Alguns trabalhadores mostram-se capazes de desenvolver maneiras de lidar com as dificuldades (estratégias de enfrentamento), sem sucumbir a elas. Assim, apresenta-se na sessão seguinte uma discussão sobre a temática Estratégias de enfrentamento.



### 3 ESTRATÉGIAS DE ENFRENTAMENTO (COPING)

O termo *coping* decorre do verbo *to cope* (do inglês), e tem como tradução aproximada no português a expressão *lidar com* ou o vocábulo *enfretamento* (ABAID *et al*, 2007; ANTONIAZZI; DELL'AGLIO; BANDEIRA, 1998). Em pesquisas científicas observa-se tanto a utilização do termo *coping* quanto da expressão *estratégias de enfrentamento*. Nesta pesquisa, optou-se pelo uso do termo em língua portuguesa: *estratégias de enfrentamento*.

Define-se, usualmente, *estratégias de enfrentamento* como a utilização de estratégias cognitivas e comportamentais para lidar com as demandas de uma situação que são consideradas pesadas ou excedendo os recursos individuais do sujeito (ANTONIAZZI; DEL'AGLIO; BANDEIRA, 1998). Essas estratégias costumam ser utilizadas frente a emoções negativas e conflitos causados pelo estresse, visando a sua diminuição (VANDENBOS, 2010). De modo geral, o conceito de estratégias de enfrentamento aparece bastante associado aos estudos do estresse (FONTES; NERI; YASSUDA, 2010; BRITTO, 2006; SANTOS; CARDOSO, 2010; COLETA; COLETA, 2008).

O estresse, segundo Selye (1959), é um estado que se manifesta por uma síndrome: Síndrome Geral da Adaptação (SAG). Três estágios ou fases compõem a SAG: 1. reação de alarme (choque inicial e subsequente reação ao choque); 2. fase de resistência (adaptação ao estressor); 3. fase de exaustão (quando a estimulação aversiva persiste e a capacidade de adaptação ao estressor se esgota) (SELYE, 1959; KROHNE, 2002). Em qualquer uma dessas fases há o registro de estresse, porém, as suas manifestações são diversas à medida que o tempo decorre. Além disso, não é necessário que os três estágios ocorram para que se registre a SAG. Apenas o estresse mais grave conduz a pessoa, eventualmente, à fase de exaustão. Contudo, a maior parte dos agentes do estresse produz alterações que correspondem a primeira e/ou a segunda fase do SAG.

Dois conceitos são considerados centrais para a maioria das teorias sobre o estresse psicológico: *avaliação (appraisal)* e *estratégias de enfrentamento (coping)* (KROHNE, 2002). O primeiro, diz respeito à avaliação individual da importância do que está acontecendo para o bem-estar do sujeito, à maneira com que a pessoa avalia o que está acontecendo com ela. O conceito de avaliação é essencial para compreender diferenças individuais na intensidade, qualidade e duração de emoções provocadas em ambientes que são objetivamente iguais.

O segundo conceito, referente às estratégias de enfrentamento, diz respeito aos esforços individuais de pensamentos e ações utilizadas para lidar com demandas específicas que aparecem ao indivíduo (KROHNE, 2002). As *estratégias de enfrentamento* estão intimamente relacionadas à *avaliação*, já que a maneira que a pessoa encontra para lidar com uma determinada situação dependerá, em grande parte, da forma com que a avalia. Assim, o estresse pode ser definido como um processo complexo, em que ocorre uma interação entre pessoa e ambiente, sendo que essa relação é avaliada pelo sujeito como sobrecarregando ou excedendo seus recursos pessoais ou pondo em risco seu bem-estar pessoal (LAZARUS; FOLKMAN, 1984).

O estresse pode ocorrer nos mais diversos ambientes, sendo que no contexto do trabalho pode-se citar como principais fatores geradores de estresse: características intrínsecas ao trabalho, relações interpessoais, expectativas do trabalhador e exigências organizacionais, possibilidades de desenvolvimento de carreira, assédio moral, entre outros (ASSMAR; FERREIRA, 2008). Entretanto, uma situação estressante nem sempre conduzirá ao sofrimento ou ao adoecimento. Cada sujeito percebe e avalia as situações estressantes de acordo com as suas experiências anteriores, com os seus recursos pessoais e sociais disponíveis para enfrentar as situações adversas e de acordo com o seu contexto. Assim, cada pessoa pode desenvolver formas próprias de lidar com o estresse, ou seja, suas próprias estratégias de enfrentamento.

Para os estudos a respeito do conceito de estratégias de enfrentamento observam-se duas concepções tradicionais, que tem como base duas teorias distintas: 1. Experimentação animal; 2. Psicologia Ego-Psicanalítica (Psicologia do Ego).

O modelo de experimentação animal de estresse e controle, influenciado pelo pensamento darwinista, define estratégias de enfrentamento como atos que controlam as condições ambientais aversivas, diminuindo assim a alteração psicossomática (LAZARUS; FOLKMAN, 1984). O enfrentamento, portanto, consiste na utilização de respostas comportamentais aprendidas, que obtiveram sucesso na redução da excitação, pois foram capazes de neutralizar uma condição perigosa ou nociva ao indivíduo. O foco ficava, assim, no comportamento de fuga e esquivas.

Por outro lado, o modelo da Psicologia do Ego define estratégias de enfrentamento como pensamentos e ações, realistas e flexíveis, que visam resolver problemas e reduzir o estresse (LAZARUS; FOLKMAN, 1984). De acordo com Antoniazzi, Dell’Aglia e Bandeira (1998), pesquisadores vinculados à psicologia do

ego concebiam o *enfrentamento* como correlato aos mecanismos de defesa, sendo uma forma de lidar, de maneira inconsciente, com conflitos sexuais e agressivos. Dessa forma, para esses pesquisadores, “o estilo de *coping* utilizado pelos indivíduos era concebido como estável, numa hierarquia de saúde versus psicopatologia” (ANTONIAZZI, DEL’AGLIO; BANDEIRA, 1998, p. 274).

Considerando essa concepção inicial, foram realizadas algumas distinções com o intuito de diferenciar as estratégias de enfrentamento dos mecanismos de defesa. Uma modificação central consistiu na diferenciação entre os comportamentos relativos aos mecanismos de defesa – classificados como rígidos, derivados de elementos inconscientes – dos comportamentos associados às estratégias de enfrentamento – classificados como mais flexíveis e propositais (ANTONIAZZI, DEL’AGLIO E BANDEIRA, 1998).

A partir dos anos 1960, uma geração de pesquisadores apontou uma nova perspectiva em relação às estratégias de enfrentamento. Essa tendência buscava “ênfatar os comportamentos de *coping* e seus determinantes cognitivos e situacionais” (ANTONIAZZI, DEL’AGLIO E BANDEIRA, 1998, p. 275). Foram, portanto, realizadas publicações sobre o tema *estratégias de enfrentamento*, em especial pelo grupo de Lazarus e Folkman, o que causou avanços na área (DELL’AGLIO, 2000). Assim, em uma perspectiva cognitivista, Lazarus e Folkman (1984, p. 141, tradução nossa) afirmam que as estratégias de enfrentamento consistem em “constantes mudanças cognitivas e esforços comportamentais utilizados pelas pessoas para lidar com demandas específicas internas e/ou externas, que são avaliados como sobrecarregando ou excedendo seus recursos pessoais”. Destaca-se, portanto, as estratégias de enfrentamento como um processo que ocorre em uma relação pessoa-ambiente, em um dado tempo, em um determinado contexto.

O modelo proposto por Folkman e Lazarus (1980) envolve quatro aspectos principais: 1. As estratégias de enfrentamento são um processo ou uma interação que se dá entre indivíduo e ambiente; 2. A função das estratégias de enfrentamento é administrar a situação estressora, e não apenas controlá-la; 3. A noção de avaliação – a maneira como o fenômeno é percebido, interpretado e representado cognitivamente pelo indivíduo – é fundamental para os processos de estratégias de enfrentamento; 4. O processo de estratégias de enfrentamento se constitui em uma mobilização de esforços comportamentais e cognitivos utilizados pelo indivíduo para administrar

as demandas externas e/ou internas que surgem na interação com o ambiente.

A administração dessas demandas inclui esforços como reduzir, minimizar ou tolerar estresse, sendo que esses esforços vão variar de acordo com as características da situação que se apresenta e com o local em que ela ocorre.

As estratégias de enfrentamento têm duas funções principais: “a administração ou a alteração da relação pessoa-ambiente que é a fonte de estresse (estratégias focalizadas no problema) e a regulação das emoções estressantes (estratégias focalizadas na emoção) (LAZARUS; FOLKMAN, 1980, p. 223, tradução nossa)”. Assim, as estratégias focadas no problema podem ser definidas como um esforço para agir na origem do estresse, buscando alterá-la. O propósito desse tipo de estratégia de enfrentamento seria, portanto, alterar o problema existente na relação pessoa-ambiente, já que esse gera o estresse. As estratégias focadas na emoção são definidas como um esforço para regular as emoções, regular o estado emocional que se encontra associado ao estresse ou que é o resultado de situações estressantes. A função de tal estratégia de enfrentamento seria, assim, diminuir a sensação física desagradável de um estado de estresse, ou seja, modificar o estado emocional do sujeito (LAZARUS; FOLKMAN, 1980).

Lazarus e Folkman propõem oito fatores para o estudo das estratégias de enfrentamento: 1. Confronto, que envolve esforços agressivos de alteração da situação; 2. Afastamento, que diz respeito a esforços cognitivos de minimização e desprendimento da situação; 3. Autocontrole, que envolve esforços de regulação dos sentimentos e ações; 4. Suporte social, que diz respeito à procura de suporte emocional e informativo; 5. Aceitação da responsabilidade, que abrange o reconhecimento do papel da pessoa na situação e na tentativa de recompor o problema; 6. Fuga e a esquiva, que consistem em estratégias para evitar ou escapar do problema; 7. Resolução de problemas, que envolve esforços focados sobre o problema, buscando maneiras de modificar a situação; 8. Reavaliação positiva, que diz respeito à criação de significados positivos da situação estressante. Na presente pesquisa, a abordagem de Lazarus e Folkman foi usada para o estudo das estratégias de enfrentamento, com a utilização também de outros autores como Frankl e Dejours, para as interpretações.

Há também, autores, como Antoniazzi, Dell’Aglio e Bandeira (1998), Aitken e Crawford (2007) e Grassi-Oliveira et al (2008), que realizam uma distinção entre os termos estilos e estratégias de enfrentamento. Para eles, os estilos se relacionam a características de

personalidade ou a resultados de estratégias de enfrentamento. Desse modo, os estilos se referem ao fato de os sujeitos costumarem a desenvolver maneiras habituais de lidar com as situações estressantes, e apresentarem uma tendência a utilizar essas maneiras de agir diante dessas circunstâncias. As estratégias, contudo, dizem respeito às ações cognitivas ou do comportamento realizadas no decorrer de um episódio específico de estresse. As estratégias são vinculadas a fatores situacionais e, portanto, não são respostas estereotipadas que acontecem sempre da mesma maneira. Elas podem se alterar no decorrer do tempo, de modo a se tornarem mais funcionais para a pessoa. Para melhorar as estratégias pessoais de lidar com situações estressantes, poder-se-iam citar intervenções psicoterápicas e intervenções que promovam a modificação de crenças avaliadas como disfuncionais pelo sujeito, de modo a melhorar os recursos de solução de problemas e de habilidades sociais (GRASSI-OLIVEIRA et al, 2008).

As estratégias podem fazer parte do repertório cognitivo e comportamental do sujeito, porém, às vezes, as pessoas podem substituir os comportamentos disfuncionais por outros novos, que busquem modos de pensar e enfrentar as situações de modo mais positivo. Podem, assim, aprender a reavaliar os eventos estressantes com o objetivo de interpretar os acontecimentos de uma forma mais positiva (MILAGRIS; FIORITO, 2006), buscando olhar para os estressores de outra maneira, buscando formas de aprender e crescer com as adversidades. Nesse sentido, ressalta-se a abordagem da Psicologia Positiva, que não nega o sofrimento humano frente às dificuldades, mas enfatiza as forças pessoais já existentes e visa reconstruir e fortalecer as habilidades e competências dos sujeitos, além de valorizar experiências subjetivas como o bem-estar, o otimismo e a satisfação (SELIGMAN; CSIKSZENTMIHALYI, 2000; SHELDON; KING, 2001). Para essa concepção, os comportamentos adaptativos e os traços positivos dos sujeitos podem servir como fatores protetores contra o estresse e as adversidades, de modo que, tomando conhecimento desses fatores, os sujeitos podem responder melhor às situações difíceis (PALUDO; KOLLER, 2007).

Vale ressaltar que a concepção de Viktor Frankl, acerca do sentido da vida, assemelha-se à da Psicologia Positiva. O autor afirma que a vida potencialmente tem um sentido em quaisquer circunstâncias, e isso “pressupõe a capacidade humana de transformar criativamente os aspectos negativos da vida em algo positivo ou construtivo” (FRANKL, 1984, p. 119). Assim, assevera que é possível que o ser humano transforme o sofrimento em uma conquista e em uma realização

humana, mas também afirma que o indivíduo não deve obrigar-se a buscar o otimismo. Para Frankl (1984), a pessoa não deve buscar a felicidade, deve buscar um sentido para a vida, uma razão para ser feliz, sendo que a felicidade virá em decorrência disso.

Para o autor, o homem é capaz de fazer as suas escolhas, ele pode decidir o que será de si em termos mentais e espirituais, mesmo em situações bastante adversas, e é essa liberdade que transforma a vida em algo com sentido para o sujeito. Assim, em seu livro “Em busca de sentido: um psicólogo no campo de concentração” (1984), Frankl descreve a sua experiência em um campo de concentração, em Auschwitz, durante a segunda guerra mundial. Em seu relato, Frankl conta sobre as grandes dificuldades que os prisioneiros de guerra sofriam nesse local, sendo que, dentre eles, os piores eram a fome e o frio. As experiências no campo de concentração mostraram para Frankl que o homem é capaz de fazer suas escolhas, mesmo em situações extremas. Para ele, o prisioneiro tinha em sua frente uma oportunidade e um desafio: transformar o seu sofrimento em uma vitória de sua força interior, utilizar o sofrimento para seu crescimento pessoal ou então ignorar o desafio e render-se aguardando a morte. Assim, para Frankl, transformar uma grande dificuldade em algo que faça o sujeito crescer e aprender, pode ser uma forma de encontrar o sentido pessoal da vida.

A Logoterapia, também conhecida como a “Psicoterapia do Sentido da Vida” foi criada por Viktor Frankl (MOREIRA; HOLANDA, 2010). Nessa concepção, tem-se uma visão de homem em sua totalidade, de um ser livre e responsável, que constrói a própria história e que é aberto para buscar e encontrar sentido frente a qualquer situação (SOBRAL, 2013). Assim, a logoterapia caracteriza-se, principalmente, por auxiliar o sujeito a buscar o seu sentido da vida, sentido este que é único e que pode ser encontrado mesmo em situações bastante desfavoráveis. Dessa maneira, pode-se fazer um paralelo com a teoria de Frankl e as estratégias de enfrentamento, já que, em situações de dificuldade e sofrimento, o sujeito pode ser capaz de superá-lo, por vezes aprendendo algo e encontrando um sentido para a vida.

Os escritos de Dejours também se assemelham ao tema estratégias de enfrentamento – embora o autor não conceitue e nem trabalhe com o termo – quando o autor fala sobre os mecanismos de defesa e o sofrimento. Dejours e Abdoucheli (2009) distinguem dois tipos de sofrimento, o sofrimento patogênico e o sofrimento criador, sendo que o primeiro ocorre quando o indivíduo não enxerga nada além de pressões fixas, rígidas, incontornáveis, quando se percebe frustrado, aborrecido, com medo ou com um sentimento de impotência. O



sofrimento patogênico ocorre quando o sujeito já explorou todos os seus recursos defensivos e o seu sofrimento residual, não compensado, continua então “seu trabalho de solapar e começa a destruir o aparelho mental e o equilíbrio psíquico do sujeito, empurrando-o lentamente ou brutalmente para uma descompensação (mental ou psicossomática) e para a doença” (DEJOURS; ABDOUCHELI, 2009, p. 137).

Por outro lado, o sofrimento criador se refere ao sofrimento que se transforma em criatividade, beneficiando a identidade do sujeito. Esse tipo de sofrimento “aumenta a resistência do sujeito ao risco de desestabilização psíquica e somática” (DEJOURS; ABDOUCHELI, 2009, p. 137). Dessa maneira, o sofrimento criador funciona como um mediador para a saúde, pois o sofrimento pode ser ressignificado e transformado em prazer.

Nesse sentido, o conceito de sofrimento criador se aproxima do conceito de estratégias de enfrentamento, pois diz respeito às maneiras que o indivíduo encontra para lidar com seu sofrimento, e transformá-lo em algo melhor. O sofrimento, por vezes, pode aparecer como propulsor para a busca de novas alternativas para lidar com as demandas que surgem ao indivíduo, ele pode ser também um ponto de partida, impulsionando o indivíduo a buscar meios de agir sobre o mundo (DEJOURS, 2004). Dessa forma, para Dejours e Adboucheli (2009), os indivíduos desenvolvem formas de resistência e estratégias de defesa frente ao sofrimento, sendo que essas estratégias ou resistências podem conduzir o indivíduo ao prazer ou, também, ao contrário, ao sofrimento patogênico, ao adoecimento.

Para o presente estudo, buscaram-se estratégias de enfrentamento positivas ao assédio moral no trabalho. O assédio se caracteriza como uma violência, e, como tal, pode trazer grande sofrimento e consequências negativas às pessoas. Buscou-se com essa pesquisa, portanto, estratégias de enfrentamento que minimizassem as emoções negativas decorrentes das adversidades vivenciadas, bem como estratégias que procurassem agir na origem do problema, modificando a situação estressante. Dessa forma, com base, principalmente, na Psicologia Positiva, em Frankl e em Dejours, define-se **estratégias de enfrentamento positivas** como esforços mentais e comportamentos que as pessoas desenvolvem de maneira ativa e saudável, visando a administração de emoções negativas e/ou a alteração das situações percebidas como estressantes. Assim, as estratégias de enfrentamento positivas dizem respeito a formas melhores de as pessoas lidarem com as adversidades, de modo que podem possibilitar aprendizado e crescimento pessoal. As estratégias positivas, portanto, podem ser

mediadoras para a saúde, pois possibilitam às pessoas uma forma melhor de lidar com as adversidades.

## 4 MÉTODO

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A presente pesquisa caracteriza-se como qualitativa, que, segundo Bogdan e Biklen (1994), permite maior aprofundamento e compreensão dos processos psicossociais por meio dos quais os sujeitos constroem significados e sentidos para as realidades em que estão inseridos. De acordo com Minayo (1998), a pesquisa qualitativa busca responder questões particulares, preocupando-se com o nível de realidade não quantificável, de modo que trabalha com significados, valores, atitudes, crenças e aspirações, correspondendo, portanto, a um aprofundamento dos fenômenos, processos e relações. É quantificável, só que em outro nível de mensuração, o nominal.

Como fundamentos teóricos e epistemológicos, utilizou-se, principalmente, o Humanismo e também o Construcionismo social. O paradigma do Humanismo tem como ênfase a consciência humana e a subjetividade, sendo que enfatiza o tornar-se mais próximo das constatações subjetivas de um indivíduo, envolvendo-se na sua história de vida (BURREL; MORGAN, 1979). O Construcionismo social, por sua vez, apresenta a concepção de que o ser humano constrói o conhecimento e é, também, construído a partir de suas interações sociais (CASTAÑON, 2004). Assim, fenômenos como o assédio moral e as estratégias de enfrentamento, podem ser vistos como desenvolvidos/construídos dentro de um ambiente psicossocial, que é permeado por diversas interações.

### 4.2 FASE EXPLORATÓRIA – ANÁLISE DOCUMENTAL

Foi realizada uma etapa inicial de pesquisa em que se acessou a Procuradoria Regional do Trabalho de Santa Catarina 12<sup>a</sup> Região (PRT/SC) para analisar casos de denúncia de assédio moral no trabalho. Inicialmente, acessaram-se denúncias registradas entre 2011 e o início de 2012. Contudo, percebeu-se a necessidade de ampliar o período, pois não foi possível completar o número de sujeitos desejado para as entrevistas, de modo que foram analisadas denúncias de 2009 a 2013. A partir dos registros da PRT/SC, realizou-se uma análise documental, de

acordo com um roteiro criado por Garcia (2010) (anexo I)<sup>1</sup>, para selecionar possíveis sujeitos de pesquisa. Utilizou-se como referencial científico para identificar critérios que caracterizem as denúncias como assédio moral as categorias propostas por Hirigoyen (2006) (deterioração proposital das condições de trabalho; isolamento e recusa de comunicação; atentado contra a dignidade; violência verbal, física e sexual) e os critérios de frequência (diária ou semanal) e duração (mínimo de seis meses), conforme Leymann (1996).

Ao todo, foram realizadas oito visitas à Procuradoria Regional do Trabalho, de modo que foram analisadas 77 denúncias. O objetivo dessa análise documental era escolher sujeitos que aceitassem participar de uma entrevista posterior. Dentre as denúncias, foram descartadas as que, apesar de constarem como “assédio moral no trabalho”<sup>2</sup>, não se caracterizavam como assédio; denúncias anônimas (pois por meio delas não seria possível realizar entrevistas); denúncias em que, comprovadamente (no decorrer do processo), se constatou não haver assédio moral. Vale ressaltar que muitas vezes a denúncia era muito sucinta ou estava parcialmente encoberta devido ao sigilo, o que dificultava a identificação de ocorrência de assédio propriamente dito.

Não se entrará em detalhes a respeito de cada denúncia pois a Procuradoria Regional do Trabalho não autorizou a divulgação dos dados lá registrados. Assim, em cada processo consultado, a pesquisadora teve de assinar uma declaração de que não divulgaria os dados consultados, apenas os utilizaria para selecionar possíveis sujeitos de pesquisa.

Após a seleção das denúncias, a pesquisadora enviava ao procurador responsável por cada caso um pedido de autorização para entrar em contato com o denunciante, informando da pesquisa e

---

1 Garcia (2010) utilizou esse roteiro para selecionar sujeitos de pesquisa na Superintendência Regional do Trabalho do Estado de Santa Catarina (STRE/SC), levando em consideração a forma com que as denúncias foram registradas. O roteiro utilizado foi aperfeiçoado com base em outro já formulado por Invitti e Fantin, bolsistas de Iniciação Científica (PIBIC, UFSC em 2008), orientadas pela professora Suzana da Rosa Tolfo, com vistas a coletar informações relatadas pelos trabalhadores assediados nos processos e os procedimentos e encaminhamentos adotados pela SRTE/SC, em cada situação. Além disso, esse instrumento foi apresentado e discutido em aula da linha 1, do Programa de Pós-Graduação em Psicologia da UFSC. Com base nisto, considera-se que o uso desse roteiro se mostrou pertinente a esta pesquisa.

<sup>2</sup> Denúncia classificada como assédio moral por uma pessoa da PRT/SC.

convidando-o a participar dela por meio de entrevista. Contudo, alguns contatos não foram autorizados, em especial quando a denúncia era feita de maneira sigilosa. Nesse sentido, destaca-se a dificuldade de estudar um fenômeno como o assédio moral, pois o acesso aos trabalhadores assediados mostra-se bastante complicado. O órgão que recebia as denúncias por vezes não autorizava o contato com o denunciante e, além disso, algumas pessoas não aceitavam participar da pesquisa. Isso dificultava a realização do estudo, de modo que a pesquisadora, por vezes, questionava-se da viabilidade da pesquisa, frente a dificuldade de entrar em contato com os denunciantes e encontrar pessoas dispostas a participar, concedendo uma entrevista.

#### **4.2.1 A Procuradoria Regional do Trabalho no Estado de Santa Catarina (PRT/SC) – 12ª Região**

Uma Procuradoria Regional do Trabalho pode ser definida como uma unidade descentralizada do Ministério Público do Trabalho (MPT), “entidade responsável pela defesa da ordem jurídica, do regime democrático e dos interesses sociais e individuais indisponíveis na esfera do trabalho” (MPT, 2013a). O MPT

tem como atribuição fiscalizar o cumprimento da legislação trabalhista quando houver interesse público, procurando regularizar e mediar as relações entre empregados e empregadores. Compete ao MPT promover a ação civil pública no âmbito da Justiça do Trabalho para defesa de interesses coletivos, quando desrespeitados direitos sociais constitucionalmente garantidos aos trabalhadores. Também pode manifestar-se em qualquer fase do processo trabalhista, quando entender existente interesse público que justifique (MPT, 2013b, p. 10).

O MPT possui vinte e quatro Procuradorias Regionais do Trabalho, e elas têm relevante atuação na defesa dos direitos trabalhistas em todo país (MPT, 2013a). A Procuradoria Regional do Trabalho no Estado de Santa Catarina (PRT/SC) foi criada em janeiro de 1982, desvinculando-se da Procuradoria do Estado do Paraná e, atualmente, possui os seguintes núcleos (RIZZATTI, 2013):

- Núcleo da Criança e Adolescente;
- Núcleo de Combate às Fraudes nas Relações de Trabalho e Defesa da Moralidade Administrativa;

- Núcleo do Meio Ambiente do Trabalho e Promoção da Igualdade de Oportunidade e de Combate à Discriminação no Trabalho;
- Núcleo de Relações Coletivas de Trabalho.

A PRT/SC recebe denúncias de assédio moral no trabalho presencialmente, via telefone ou pela *internet*. As denúncias podem ser feitas de maneira anônima, sigilosa ou pública. Assim que uma denúncia é recebida, ela é encaminhada a um procurador, que ficará responsável pelo caso. Se houver assédio moral de caráter coletivo, justifica-se a intervenção da PRT/SC, de modo que pode ser solicitada a abertura de inquérito civil<sup>3</sup>. Assim, optou-se pelo acesso a documentos existentes na PRT/SC para a fase exploratória da pesquisa, por ela receber denúncias de ocorrências como as de assédio moral no trabalho.

#### 4.3 PARTICIPANTES DA PESQUISA

Dentre as 77 denúncias analisadas na fase exploratória, cadastradas na PRT/SC como assédio moral no trabalho, foram escolhidos 27 casos. Assim, foram enviados 27 pedidos de autorização<sup>4</sup> da pesquisadora aos procuradores da PRT/SC, solicitando licença para realizar contato com os denunciantes e convidá-los a participar de uma entrevista. Destes, cinco pedidos não foram autorizados pelo procurador responsável. Além disso, não foi possível estabelecer contato com oito denunciantes, ou porque haviam mudado de telefone, ou porque o número de telefone cadastrado na PRT/SC dava como inexistente. Dentre os quatorze denunciantes restantes, nove não desejaram participar da pesquisa e cinco pessoas concordaram em dar entrevista.

#### 4.4 PROCEDIMENTOS ÉTICOS DE PESQUISA

O projeto foi submetido para avaliação do Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos (CEPESH) e foi aprovado sob o número 454.280. Todos os princípios éticos de pesquisa com seres humanos

---

<sup>3</sup> Procedimento para apuração de existência ou para obter informações mais precisas de certos fatos, a fim de verificar a necessidade de propositura de ação. Nele estão os elementos para que seja proposta a ação, constituindo a peça inicial para instaurar o processo (MPT, 2013b, p. 39).

<sup>4</sup> Solicitação de autorização no apêndice II.

foram respeitados, visando à preservação da integridade dos sujeitos. Assim, antes da efetiva participação dos sujeitos no estudo, os mesmos foram informados que sua participação era voluntária, sendo esclarecidos dos propósitos da pesquisa e de que o anonimato lhes seria assegurado pela pesquisadora. Por fim, foi solicitada autorização para a utilização das informações concedidas para fins de pesquisa. Para isso, utilizou-se o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)<sup>5</sup>, que, de acordo com Teixeira e Nunes (2008, p. 28), existe para proteger os participantes de “possíveis abusos e para preservar o princípio da autonomia e da autodeterminação”.

#### 4.5 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com cinco sujeitos que registraram denúncia de assédio moral no trabalho. O roteiro de entrevista elaborado possibilitava o acréscimo de perguntas, se necessário, bem como a ordem das questões poderia ser alterada de acordo com o relato do participante. Além disso, foi proposta, como recurso complementar, a utilização de desenhos, que tinham como propósito ser um momento de reflexão e estímulo à fala e às lembranças do entrevistado, possibilitando também a expressão de conteúdos que nem sempre podem ser expressos verbalmente, como sentimentos e emoções. Patrício (1999, *apud* KRAWULSKI, 2004) aponta que instrumentos como filmes, desenhos, músicas, entre outros, podem ser utilizados para subsidiar a entrevista, possibilitando levantar expressões verbais e não verbais do participante, e identificar significados mais próximos da realidade que se deseja compreender.

Inicialmente, na entrevista, fizeram-se questões introdutórias a respeito da vivência de assédio e do registro da denúncia, seguidas de um desenho criado pelo pesquisado, em que ele poderia explicitar como ele percebia a situação de assédio que vivenciou. Na sequência, realizaram-se perguntas a respeito do desenho, da situação ocorrida e dos sentimentos envolvidos. Depois desse momento, foram feitas perguntas a respeito das estratégias de enfrentamento ao assédio moral utilizadas pelo entrevistado, e se solicitou que o participante fizesse um novo desenho, em que deveria representar a forma com que lidou com o assédio (como enfrentou o assédio). Para dar sequência, seguiram-se algumas perguntas a respeito do desenho, e de como o pesquisado se encontra hoje, após as vivências. Por fim, solicitou-se um último

---

<sup>5</sup> Apêndice I.

desenho, em que o sujeito representasse como se percebe atualmente depois das situações de assédio pelas quais passou, dos seus esforços para lidar com a situação e da sua condição atual.

Dessa forma, o roteiro de entrevista (apêndice III) era composto por vinte questões e incluiu a realização de três desenhos feitos pelo participante. A utilização de entrevistas semiestruturadas se apresenta bastante adequada para a pesquisa qualitativa, pois suscita uma verbalização que expressa a maneira do entrevistado pensar ou de agir frente aos temas focados (BIASOLI-ALVES, 1998).

Anteriormente à realização das entrevistas com os participantes da pesquisa, fez-se um teste-piloto do roteiro com a aplicação dos desenhos, para verificar a clareza das questões, a eficácia do roteiro em responder a pergunta de pesquisa proposta e a adequabilidade da utilização dos desenhos. Após o teste, verificou-se a necessidade de alterar algumas questões que estavam muito genéricas, e, portanto, não muito claras para compreensão.

As entrevistas foram gravadas e, posteriormente, transcritas para facilitar a análise. Vale ressaltar que o processo de análise pode iniciar antes mesmo da transcrição e releitura das entrevistas. Enquanto o pesquisador coleta os seus dados, a análise já pode estar ocorrendo (GOMES, 2000), na medida em que ele já reflete sobre os dados, ainda que de forma incipiente.

#### 4.6 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS

Para a compreensão dos dados coletados nas entrevistas foi utilizada a análise de conteúdo de Bardin (1994), que é composta por três fases: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados. A pré-análise é uma fase mais aberta em que se realizam leituras “flutuantes” dos dados.

A exploração do material é uma fase longa e fastidiosa, e consiste na classificação das unidades de registro por analogia, a partir de critérios como semântico, sintático, etc. A terceira fase da análise, que diz respeito ao tratamento dos dados, é realizada por meio de inferências propostas pelo pesquisador, que adianta interpretações a partir dos resultados, considerando os objetivos da pesquisa ou as descobertas encontradas no estudo (BARDIN, 1994). Tais inferências foram ancoradas por meio do quadro teórico utilizado no presente estudo.



## 5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS CASOS

### 5.1 CASO 1

O primeiro entrevistado é do sexo masculino, possui ensino médio completo e tem 34 anos. A duração da entrevista foi de uma hora e trinta minutos. Ele relatou que trabalhou por cerca de dois anos em uma organização privada, no setor de estoque. Nessa organização, depois de uma promoção de cargo, passou a sofrer situações de assédio moral, que se mantiveram ao longo de aproximadamente seis meses, repetindo-se todos os dias. As ocorrências mencionadas pelo entrevistado encontram-se no quadro 1:

Quadro 1 - Situações de assédio moral no trabalho vivenciadas pelo entrevistado 1.

<b>Tipos</b>	<b>Relatos ilustrativos</b>
Difamações	<p>- Meu antigo chefe começou a me difamar, falar mal de mim, começou a dizer que eu estava enrolando, dizia que eu não tinha capacidade de fazer as coisas.</p> <p>- [O antigo chefe] Começou a falar mal de mim por trás. Dizia que eu era isso que eu era aquilo, porque ele estava com medo, na verdade, que eu assumisse o cargo dele de chefia geral.</p> <p>- Disse para os diretores: Ele está falando mal de mim, está todo mundo falando. O meu nome está rolando por aí e eu não estou gostando.</p> <p>- Meus colegas vinham me dizer que ele estava falando de mim, que eu fazia isso, fazia aquilo,</p>

	que estava devagar.
Troca de setor	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eles me tiraram do setor, de chefe de controle de estoque, e me colocaram para trabalhar com o pessoal lá de dentro, de <i>marketing</i> e <i>merchandising</i>. Só porque tinha aberto uma vaga. E falaram: Olha, nós vamos ter de fazer isso, obrigatoriamente”. Aí me colocaram para trabalhar lá.</li> <li>- Passou uma semana e me colocaram para trabalhar em um setor que ficava acima do estoque, que se chama: Cemitério. Olha o nome do lugar. Cemitério, que é onde eles colocam tudo que vem das lojas de fora, vai tudo para ali, bagunça, lixo, material que não era usado mais.</li> <li>- Aquilo não entrava na minha cabeça. Eu estava em um cargo melhor e me dediquei para aquilo.</li> </ul>
Isolamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Às vezes, apareciam outros trabalhadores lá, davam uma olhada, passavam por mim, voltavam, não falavam nada, não falavam comigo.</li> <li>- E ninguém nunca tinha trabalhado ali, na verdade. Aquilo sempre foi um depósito. As coisas chegavam e ficavam lá acumulando anos e anos. Não tinha ventilação.</li> <li>- Ficava isolado, isolado, sozinho. E aquela bagunça toda. Muita</li> </ul>

	poeira.
Gozações	<p>- Aquilo ali era uma bagunça. O pessoal já estava começando a pegar no meu pé com piadinhas na empresa.</p> <p>- Eu descia lá embaixo e o pessoal ficava de palhaçadinha comigo, ficava tirando onda com a minha cara.</p> <p>- Me olhavam com aquela cara de deboche.</p> <p>- Os próprios colegas de trabalho faziam piadinhas. Aquilo estava me fazendo mal realmente.</p> <p>- Diante da situação, muita piada, muita sacanagem, me deixaram isolado lá num canto.</p>
Atribuição de tarefas inferiores às suas competências	- Ficava isolado, sozinho, sem nada para fazer. Levava o fone de ouvido, revista, para passar o tempo.
Pressão para pedido de demissão “voluntária”	- Eu procurava muito a psicóloga da empresa. [...] A gente conversava muito. E ela dizia: “Olha, é assim, é assado, acho melhor você pedir as conta para acabar logo com isso”.

O entrevistado afirmou que, inicialmente, trabalhava como “auxiliar de estoque” da empresa, sendo que, mais tarde, foi promovido para “chefe de controle de estoque”. Nessa mesma ocasião, seu antigo chefe (que estava no cargo que o entrevistado passou a ocupar) foi promovido a “chefe geral do estoque central”. Em seu relato, comentou que sempre foi uma pessoa que buscava os direitos dos trabalhadores, e,

quando havia reuniões, expressava as suas opiniões, tendo em vista a melhoria das condições de trabalho. Foi eleito representante da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA) pelos empregados da organização, de modo que gozava de estabilidade, não podendo ser demitido<sup>6</sup> por um determinado tempo.

As situações de assédio moral iniciaram, segundo o entrevistado, depois dessa promoção, quando o seu antigo chefe se sentiu ameaçado, pois o trabalho que antes executava de forma lenta, passou a ser realizado com qualidade e maior rapidez, visto que o entrevistado tinha a pretensão de crescer na organização e se esforçava para isso. Ao mesmo tempo, segundo o sujeito, o antigo chefe (que já trabalhava na organização há treze anos e tinha bom relacionamento com os diretores) “*não dava conta do setor que ele estava, e começou a me difamar. Começou a falar mal de mim, começou a dizer que eu estava enrolando, dizia que eu não tinha capacidade de fazer as coisas, [...] Começou a falar mal de mim por trás*”. De acordo com o relato, o seu antigo chefe tinha medo de perder o seu novo cargo, como pode ser observado na fala: “*ele tinha medo, na verdade, que eu assumisse a chefia geral do estoque central*”. Nesse sentido, Heloani (2004) afirma que em casos de assédio moral o agressor procura anular aquele que se apresenta como uma ameaça. Assim, o assediador pode passar a desqualificar o trabalhador, buscando sua fragilização.

Diante da situação, o entrevistado propôs uma reunião com os dois diretores gerais da empresa e com o seu antigo chefe, pois não queria mais trabalhar daquela forma, sabendo que estava fazendo bem o seu trabalho e, ao mesmo tempo, sabendo que o antigo chefe estava difamando-o, pois vários outros funcionários comentavam sobre isso. Dessa forma, observa-se que o entrevistado buscou uma estratégia focada no problema, buscando a alteração da relação pessoa-ambiente, e não se focando na regulação da emoção (LAZARUS; FOLKMAN, 1980).

Os diretores propuseram que o entrevistado mudasse para o setor de *marketing* e *merchandising*, afirmando que receberia treinamento para isso. O entrevistado aceitou. Contudo, na prática, ele

---

<sup>6</sup> O prazo do mandato da CIPA é de um ano e os representantes dos empregados gozam de estabilidade até um ano após o término do mandato, não podendo ser demitidos neste prazo, salvo por justo motivo previsto no art. 482 da CLT (SINDHEF, 2013). Disponível em:

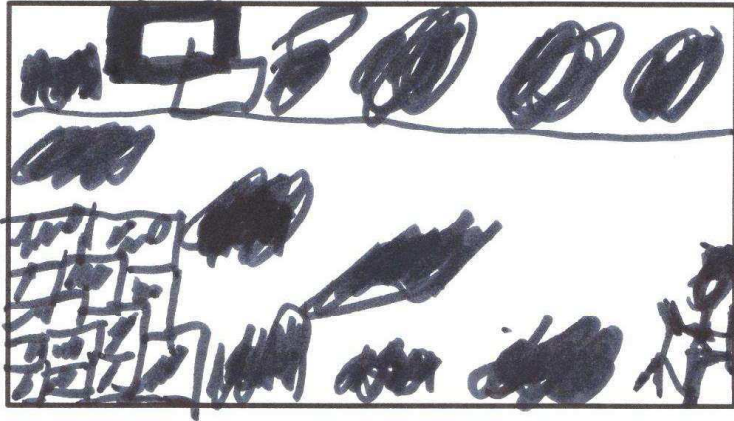
[http://www.femice.org.br/Sindhef\\_noticias\\_info\\_trabalhistas/CIPA-\\_PERGUNTAS\\_E\\_RESPOSTAS.PDF](http://www.femice.org.br/Sindhef_noticias_info_trabalhistas/CIPA-_PERGUNTAS_E_RESPOSTAS.PDF). Acesso em: 28 nov. 2013.

afirmou que ficou uma semana nesse setor, não recebeu treinamento e, depois, mudaram-no para um local de trabalho que era apelidado pelos trabalhadores como “cemitério”. Esse lugar era, de acordo com o entrevistado: “*um local onde eles colocam tudo que vem das lojas de fora: bagunça, lixo, material que não era usado mais. E ninguém trabalhava ali. Aquilo ali era acumulado de anos. [...] Para mim aquilo não entrava na minha cabeça. Eu estava num cargo melhor, me dediquei para aquilo, não foi de um dia para o outro*”. Dessa forma, observa-se que, ao ser transferido para esse setor, denominado pelos trabalhadores como Cemitério, o entrevistado recebe um *status* das coisas citadas por ele na entrevista: “bagunça, lixo, material que não era usado mais”.

Dessa forma, o pesquisado passou a trabalhar isolado, em um local abafado, empoeirado e sem ventilação, como pode ser observado em sua fala: “*Ninguém nunca tinha trabalhado lá, na verdade. Sempre foi um depósito. Chegavam lá as coisas e o pessoal deixava lá, acumulando anos e anos.*” Ele comentou ainda que: “*Às vezes, apareciam outros trabalhadores lá, davam uma olhada, passavam por mim, voltavam, não falavam nada, não falavam comigo*”. Identifica-se, portanto, por meio da fala do entrevistado, a categoria de assédio moral “isolamento e recusa de comunicação”, estabelecida por Hirigoyen (2006), que inclui situações em que a pessoa assediada é colocada separada dos demais trabalhadores. Além disso, Freitas, Heloani e Barreto (2008) citam como situações típicas de assédio moral a transferência de setor ou de cidade, e a delegação de tarefas inúteis, como ocorreu com o entrevistado. Segundo os mesmos autores, é comum que se obrigue o assediado a desempenhar funções para as quais não foi contratado e/ou não está preparado emocionalmente, sendo que, algumas dessas tarefas são consideradas humilhantes, desonrosas.

Conforme explicitado no método, ao longo da entrevista foi solicitado ao participante que realizasse três desenhos. O primeiro, diz respeito às situações de assédio moral vivenciadas no trabalho. Quando foi solicitada a realização desse desenho ao entrevistado, ele retratou o lugar em que passou a trabalhar dessa forma:

Figura 1 – Situação de assédio representada por meio de desenho pelo entrevistado I.



O entrevistado desenhou o local de trabalho apenas com a cor preta, pois, segundo ele, “o preto representa o cemitério”. No lado direito da representação, ele colocou uma pessoa sentada, que, segundo o relato, seria ele frente àquele depósito, sem nenhuma atividade para realizar. Enquanto fazia o desenho, afirmou: “*Vou riscar tudo mesmo, bagunçado do jeito que era. Não dava nem para se mexer direito lá*”. Assim, ressalta-se a categoria proposta por Hirigoyen (2006) “deterioração proposital das condições de trabalho”, em que se atribui ao trabalhador, proposital e sistematicamente, tarefas inferiores às suas competências. Ademais, a situação também pode se encaixar na categoria “atentado contra a dignidade”, estabelecida pela mesma autora, pois a tarefa que foi atribuída ao entrevistado era percebida como humilhante para ele, pois os colegas com que havia trabalhado passavam por lá e o viam no depósito, sozinho, e ainda debochavam da sua situação. Além disso, o pesquisado relatou que tinha pretensão de crescer profissionalmente, e se percebia em uma situação inferior à que estava quando ingressou na organização.

As ocorrências de gozação eram recorrentes, de modo que o entrevistado era caçoado todos os dias por outros trabalhadores por ter de trabalhar no “cemitério”. Afirmou: “*o pessoal pegava no meu pé com piadinhas dentro da empresa. [...] Aos poucos aquilo ia afetando psicologicamente*”. Esses comportamentos, de acordo com Hirigoyen (2006) referem-se a categoria “atentado contra a dignidade”, em que o

assediado é constantemente ridicularizado por outras pessoas da organização.

Além das situações já mencionadas, os gestores pressionavam-lhe para que pedisse demissão, pois eles não podiam mandá-lo embora, devido ao período de estabilidade por ser representante da CIPA. Se o fizessem, teriam de pagar multa rescisória. Quando o trabalhador recorria à psicóloga da organização, pedindo auxílio, o conselho também consistia em: “*É melhor tu pedir as contas para acabar logo com isso*”. Freitas, Heloani e Barreto (2008) afirmam que em casos de assédio moral ocorre, muitas vezes, a pressão para a demissão, imposta como “voluntária”. Assim, os gestores, desejando livrar-se dos empregados indesejados, utilizam meios para forçar o sujeito a se demitir, meios que atingem “a dignidade, a honra e mesmo o orgulho das vítimas” (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008, p. 89). Nesse sentido, a transferência do trabalhador para o setor apelidado de Cemitério pode ser vista como uma forma de pressioná-lo a sair da organização, pois o entrevistado percebia a situação como humilhante. Além disso, a conduta da psicóloga, de sugerir que o entrevistado pedisse demissão, de acordo com Rufino (2006), também pode ser vista como uma forma de assédio moral. Outro ponto que vale destacar é que, a área de recursos humanos, que deveria prezar pela qualidade de vida no trabalho, “pode se omitir e deixar em aberto o caminho para que situações degradantes se repitam e se incorporem à cultura da organização” (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008, p. 42). Tal fato pode ser observado no caso do entrevistado, de modo que o setor de RH não ofereceu o auxílio adequado ao trabalhador.

Frente às situações vivenciadas por cerca de seis meses na organização, o pesquisado elencou, ao longo da entrevista, algumas estratégias de enfrentamento utilizadas para lidar com as práticas de assédio moral pelas quais passou:

Quadro 2 – Estratégias de enfrentamento positivas utilizadas pelo entrevistado 1.

<b>Estratégias de enfrentamento</b>	<b>de</b>	<b>Relatos ilustrativos</b>
Negociou		- Nisso eu chamei os diretores e o meu chefe para conversar. Eu disse: “Quero fazer uma reunião, quero conversar com vocês, porque não está dando para trabalhar assim”.

- Vocês tem que dar um jeito, o meu trabalho eu faço corretamente, vocês tem de tomar uma decisão, porque eu faço o meu trabalho.

- Então vamos fazer o seguinte, vocês me colocam de novo para trabalhar no estoque, como estoquista, que para mim é tranquilo. Para mim não tem problema nenhum. [...] Eles disseram que não dava e eu disse que poderia assinar um termo dizendo que eu estava ciente do que eu estava fazendo. Mas eles não quiseram.

- Teve quatro ou cinco reuniões. Eu falei para eles: “É simples, vocês me colocam para a rua, eu tenho quatro ou cinco meses de estabilidade, vocês vão pagar alguns salários a mais, mas vocês não vão se incomodar depois com um processo.”

- Eu que tinha que marcar as reuniões. Eu ia lá e falava, aí eles me chamavam.

- Eu procurava muito a psicóloga da empresa. [...] A gente conversava muito. E ela dizia: ‘Olha, é assim, é assado, acho melhor você pedir as conta para acabar logo com isso’. E eu dizia: “Não, tu pode conversar com o pessoal, a gente pode fazer uma reunião com o pessoal da gerência, chama o pessoal, vê a melhor solução [...] Se não



	<p>eu vou entrar com um processo, vai ser pior, vai ser mais desgastante para vocês também. Aí ela também não deu jeito. Ela também era nova na empresa, ela até conversou com o pessoal da gerência para ver essa questão da demissão, mas não quiseram fazer isso”.</p> <p>- Eu tinha interesse de ficar na empresa, eu dizia para eles: “Eu tenho interesse em ficar, só que tem que mudar essa situação. Me botem para trabalhar no lugar onde eu trabalhava novamente, vocês sabem que aqui não está dando mais, me coloquem em outro setor, tem milhões de setores na empresa, se tiver que trabalhar no RH, ou em outro setor, em vendas, eu faço. Se tiver que fazer um curso, vocês me ajudam, eu pago”.</p>
Imaginou-se em outro local	<p>- Era assim que eu procurava me imaginar, sabia? Como se eu estivesse numa praia. [...] Eu sentava lá, botava o fonezinho, escutava uma musiquinha, e imaginava que eu estivesse em outro lugar, como, por exemplo, uma praia, para me dar um conforto maior, para não me imaginar no meio de toda daquela bagunça, sujeira. Um depósito mesmo, que era chamado de cemitério, para</p>

	<p>you ver... Já dá para imaginar... O local já era visto assim há muitos anos.</p>
Praticou exercícios físicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eu sempre gostei de academia, e isso, de algum forma, me ajudava. Eu ficava o dia todo ali, à noite ia para a academia, desestressava.</li> <li>- Procurava sair de casa, correr e tal. Isso me alegrava um pouco.</li> </ul>
Buscou suporte social	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eu sempre tive muitos amigos. Conheço muita gente. Então eu sempre procurei os amigos.</li> <li>- Duas pessoas que trabalhavam ali testemunharam a meu favor, porque se comoveram com a situação.</li> <li>- Depois de algum tempo um pessoal se comoveu e se indignou com a situação. Eles até falavam: “Sacanagem o que fizeram contigo, você se dedicou para ocupar o teu espaço, era uma satisfação trabalhar contigo, a gente se dava bem”. Eu era chefe deles, e para eles era harmonioso a gente trabalhar junto. A gente se divertia trabalhando. Era eficaz, as coisas andavam.</li> </ul>
Buscou separar vida pessoal e vida profissional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Procurava sair para tirar essa coisa do trabalho da cabeça, porque já estava insuportável.</li> <li>- Eu botei uma coisa na cabeça, a partir do momento que eu saía da empresa eu era</li> </ul>

	<p>outra pessoa, eu voltava a ser o meu eu normal. Eu estava tentando separar, e eu conseguia separar. Quando eu entrava no trabalho era uma coisa, e quando eu saía, era outra totalmente diferente.</p>
Evitou contato	<p>- Às vezes eu procurava me esconder para evitar contato com eles, sabe? Por exemplo, no horário do café: eu já sabia o horário que eles iam, eu ia em outro horário, para evitar comentários entre as outras pessoas mesmo, evitar que se expandisse aquilo ali.</p>
Buscou auxílio em órgão externo	<p>- Eu liguei para o Sindicato dos Trabalhadores para saber o que fazer. Eu expliquei a situação. Aí eu fui lá, uma pessoa lá me atendeu, um advogado, se eu não me engano, e essa pessoa me orientou a procurar a Procuradoria.</p> <p>- Aí fui lá na Procuradoria e levei toda a documentação, as fotos, o que eu tinha da perícia.</p>
Reuniu provas	<p>- Eu disse para eles: Eu estou acumulando provas, porque eu vou entrar com um processo contra vocês, vocês sabem disso porque eu já falei em reuniões.</p> <p>- Juntei provas, fotos, documentação, a perícia, e encaminhei tudo para o advogado.</p>

	<p>- Eu peguei a documentação da perícia, a documentação da psicóloga que eu fui, dos médicos que eu ia, do INSS, as fotos. Levei a máquina e disse: “Bate foto minha sentado aqui no meio desse cemitério”.</p>
<p>Abriu processo judicial</p>	<p>- Logo depois de ir na Procuradoria eu já procurei um advogado para entrar com um processo.</p> <p>- E já sabia que aquilo que estava acontecendo ali era assédio. E pensei: “Vou na cara e na coragem, vou colocar um processo mesmo para tirar o dinheiro deles, porque eles vão ter que me indenizar pelo que está acontecendo”. E foi o que aconteceu. Foi dada causa ganha para mim em todas as instâncias.</p> <p>- Eu, ainda trabalhando, entrei com o processo. [...] Entrei com uma ação individual pagando advogado. No caso, eu não paguei porque ficou por conta da empresa.</p> <p>- O que mais deu efeito foi ter entrado com o advogado, porque aí ele orientou o que eu tinha que fazer. E isso fez eu me sentir bem melhor, porque eu não sabia quem procurar. [...] eu encaminhei todas as provas para o advogado e ele disse que já ia entrar com o processo.</p>

	- No fim, deu causa ganha para mim. Eu sabia que eu ia ganhar a causa. Tinha as provas, as testemunhas.
--	---

Como estratégias para lidar com o assédio moral, o sujeito mencionou ter várias vezes conversado com os gestores da organização, pedindo para que fossem tomadas providências, para impedir que as ocorrências se repetissem. Assim, tentou negociar com os gestores, por meio de quatro reuniões, para que o mudassem de setor, ou para que o demitiram, pagando as multas contratuais. Argumentava que estava juntando provas contra o assédio pelo qual estava passando, e que iria entrar com um processo judicial se nada fosse feito, o que acarretaria em mais gastos para a organização. Pediu, também, para os diretores da organização trocarem-no de setor de trabalho, afirmando que aceitaria voltar ao cargo anterior, mesmo que seu salário reduzisse. Contudo, não percebeu qualquer ação dos gestores e/ou da psicóloga da organização com o intuito de auxiliá-lo. De acordo com ele, as pessoas do setor de RH apenas lhe informavam que essa troca de setor não era possível. Considerando, portanto, as tentativas de negociação do entrevistado, observa-se que o mesmo realizava esforços focados sobre o problema, buscando formas de modificar a situação. Nesse sentido, pode-se afirmar que a estratégia de enfrentamento utilizada, nesse caso, diz respeito ao fator “resolução de problemas”, citado na teoria de Lazarus e Folkman (1980). Assim, o sujeito buscava formas de resolver o problema, focando-se na tentativa de alteração da relação pessoa-ambiente que era a fonte do sofrimento descrito, e não na regulação da emoção.

Um fator que vale a pena destacar é que, de acordo com Ovejero Bernal (2010), o assédio moral se caracteriza, de modo geral, pelo fato de que todo um grupo o pratica, seja por ação ou omissão. Nesse sentido, salienta-se a omissão dos gestores e da psicóloga da organização, que se omitiram, permitindo que o assediado permanecesse naquela situação e sem apoio organizacional. De acordo com Hirigoyen (2008), cabe à organização encontrar uma solução ao assédio moral, pois, para a autora, se o assédio existe, é porque a organização assim permite. Contudo, Hirigoyen (2008, p. 102) afirma que as organizações, “salvo exceções, raramente levam em conta o fator humano, e menos ainda a dimensão psicológica das relações de trabalho”. Dessa forma, muitas vezes, o assédio moral ocorre no ambiente de trabalho, sem que

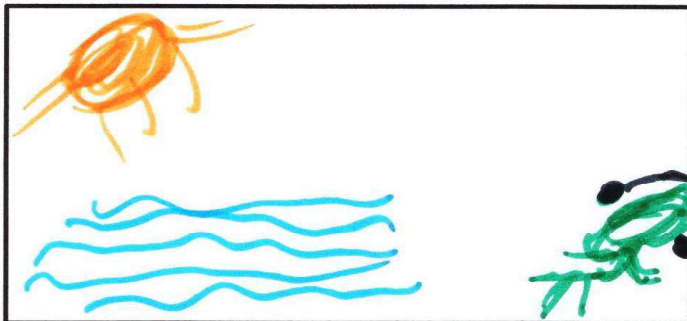
haja qualquer intervenção por parte dos gestores das organizações, de modo que as situações acabam se repetindo e se perpetuando.

Nesse sentido, em relação aos sentimentos vivenciados ao longo de todo o período de assédio moral, o entrevistado relatou bastante o sentimento de indignação, principalmente em relação à omissão das pessoas que trabalhavam na organização e que poderiam modificar a situação e, no entanto, nada fizeram. Ele relatou que: *“Eu tinha um movimento de tentar resolver [a situação], querer esclarecer, querer resolver as coisas da melhor forma possível, conversando, que eu acho que é a melhor forma possível, mas o pessoal que tinha o poder de fazer isso não ajudava”*. Além disso, comentou que as ocorrências lhe traziam sofrimento, o que se refletia negativamente no relacionamento interpessoal com os familiares. Nesse sentido, a prática do assédio se apresenta como um dos fatores limitadores para a possibilidade de o ser humano se sentir feliz, tanto no ambiente de trabalho, quanto fora dele (TOLFO; SILVA, 2011). O pesquisado afirmou, portanto, que, apesar de evitar levar problemas para casa, aquelas vivências acabavam afetando no seu relacionamento com a família, pois, às vezes, ficava estressado sem motivo aparente.

O entrevistado mencionou que, para minimizar as consequências negativas do assédio, passou a tentar separar o trabalho da vida pessoal, ou seja, quando chegava em casa, buscava esquecer o que acontecia no trabalho. Assim, relatou: *“Eu botei uma coisa na cabeça, a partir do momento que eu saía da empresa, eu era outra pessoa”*. Comentou ainda que não pediu demissão, pois assim perderia seus direitos, como salário desemprego, fundo de garantia e os benefícios da estabilidade. Encontrou, portanto, como forma de lidar com o sofrimento, a estratégia de Afastamento, buscando se desligar emocionalmente das ocorrências vivenciadas (LAZARUS; FOLKMAN, 1980), tentando separar vida profissional e vida pessoal.

Além disso, o participante relatou que, enquanto estava no trabalho, procurava se imaginar em outro local, evitando se deparar com a realidade em que estava inserido. Assim, quando foi solicitado que realizasse uma representação de como lidava com as situações de assédio moral no trabalho, o entrevistado fez o seguinte desenho:

Figura 2 – Estratégia de enfrentamento à situação de assédio moral desenhada pelo entrevistado 1.



Assim, após fazer o segundo desenho solicitado na entrevista, afirmou que enquanto estava no “cemitério” imaginava-se sentado em uma praia, ouvindo música, como pode ser observado na representação realizada pelo pesquisado e na sua fala: *“Era assim que eu procurava me imaginar, sabia? Como se eu estivesse numa praia. [...] Eu sentava lá, botava o fonezinho, escutava uma musiquinha, e imaginava que eu estivesse em outro lugar, como, por exemplo, uma praia, para me dar um conforto maior, para não me imaginar no meio de toda daquela bagunça, sujeira”*. Nesse sentido, pode-se fazer um paralelo com o livro de Viktor Frankl, “Em Busca de Sentido - Um Psicólogo no Campo de Concentração”, quando ele descreve a sua experiência no campo de concentração de Auschwitz. Em alguns trechos do texto, ele narra como, frente às dificuldades, ele se imaginava em outro local, conversando com a sua esposa:

Enquanto avançamos aos tropeços, quilômetros a fio, vadeando pela neve ou resvalando no gelo, constantemente nos apoiamos um no outro, erguendo-nos e arrastando-nos mutuamente. Nenhum de nós pronuncia uma palavra [...]. Mas agora meu espírito está tomado daquela figura à qual ele se agarra com uma fantasia incrivelmente viva, que eu jamais conhecera antes na vida normal. Converso com minha esposa. Ouço-a responder, vejo-a sorrindo, vejo seu olhar como que a exigir e a animar ao mesmo tempo e - tanto faz se é real ou não a sua presença - seu olhar agora brilha com mais intensidade que o sol que está nascendo (FRANKL, 1984, p. 55).

Dessa forma, infere-se que o entrevistado buscava um afastamento da situação, ou seja, realizava esforços cognitivos de minimização e desprendimento das vivências consideradas negativas (LAZARUS; FOLKMAN, 1980). Pode-se afirmar, também, que o sujeito se esforçava para manter o autocontrole, que diz respeito ao fator, citado por Lazarus e Folkman, que envolve esforços de regulação dos sentimentos e das ações. Assim, o entrevistado tentava se desprender da experiência pela qual estava passando, utilizando estratégias focadas na emoção.

O entrevistado também recorreu ao sindicato dos trabalhadores, buscando auxílio para as situações a que estava submetido. O sindicato, por sua vez, orientou que o trabalhador procurasse a Procuradoria Regional do Trabalho (PRT/SC) para realizar uma denúncia das ocorrências de assédio. Contudo, o processo acabou sendo arquivado, pois as ocorrências não tinham caráter coletivo, ou seja, não era uma prática comum da empresa realizar assédio, de modo que outros trabalhadores não estavam vivenciando as mesmas situações e não registraram denúncia. Dessa forma, a PRT/SC aconselhou que o denunciante iniciasse um processo judicial individual.

O entrevistado relatou que procurou um advogado e começou a juntar provas que pudessem ser utilizadas em um processo, para comprovar a ocorrência do assédio moral no trabalho. Juntou os documentos referentes à perícia médica e solicitou que colegas de trabalho tirassem fotos da condição em que se encontrava. Além disso, pediu-lhes para que testemunhassem em seu favor, caso fosse necessário, de modo que dois deles o fizeram mais tarde. Segundo o seu relato, os colegas, que no início debochavam de seu posto de trabalho, passaram a ficar compadecidos com a situação, passando a auxiliá-lo. Alguns, inclusive, conforme contou o entrevistado, passaram a apoiá-lo afirmando: *“sacanagem o que fizeram contigo, você se dedicou para ocupar o teu espaço, era uma satisfação trabalhar contigo, a gente se dava bem”*. O entrevistado, portanto, buscou também o suporte social de outros trabalhadores, categoria elencada pelos autores Lazarus e Folkman (1980) como uma forma de estratégia de enfrentamento. De acordo com Mattson e Hall (2011), o suporte social pode ser definido como um processo comunicativo verbal e/ou não verbal, que visa melhorar os sentimentos de enfrentamento, competência e estima da pessoa. Os autores ressaltam ainda que, na definição do conceito, há de se considerar o suporte social real e o suporte social percebido. O suporte real diz respeito ao suporte recebido em termos do que é dito, do que é dado e do que é feito para a pessoa. O suporte social percebido



refere-se à percepção que a pessoa tem sobre a disponibilidade do apoio, se esse apoio é acessível, disponível e se propicia o que a pessoa considera necessário para ela.

Além dos colegas de trabalho, o sujeito também buscava os amigos pessoais: “*Procurava os amigos, conheço muita gente. Então sempre procurei os amigos e tal, procurava sair também para tirar um pouco esse negócio da cabeça, do trabalho que já estava insuportável*”. Assim, observa-se como uma estratégia de enfrentamento focada na emoção, que envolve tanto a categoria “suporte social” como a categoria “afastamento”, estabelecidas por Lazarus e Folkman (1980), pois era, também, por meio das amizades que o entrevistado buscava desvincular-se das vivências negativas no trabalho. Ainda no que diz respeito às estratégias focadas na emoção, o sujeito comentou que fazia exercícios físicos depois do trabalho, o que aliviava um pouco o estresse das condições de trabalho percebidas como negativas. Ele afirmou que fazia academia todo dia, corria às vezes, e isso lhe alegrava um pouco.

Enquanto estava sendo alvo de piadinhas, o entrevistado afirmou que: “*procurava não demonstrar o que eu estava sentido, para mostrar que eu estava me mantendo firme. [...] Às vezes eu até procurava me esconder, evitar. Eu estava evitando o contato com eles, sabe? Por exemplo, o horário do café: eu sabia o horário que o pessoal ia, e eu ia em outro horário, para evitar comentários entre as outras pessoas mesmo, evitar que se expandisse aquilo ali*”. O sujeito descreveu, portanto, que passou a evitar o contato com pessoas que poderiam assediá-lo ou fazer comentários maldosos. Dessa forma, observa-se a categoria “fuga e esquiva”, descritas por Lazarus e Folkman (1980), que consistem em estratégias para evitar ou escapar do problema. Nesse caso, o entrevistado pretendia, portanto, evitar que as gozações se repetissem e ganhassem maiores proporções, por isso, tenta evadir-se de situações como o café da tarde, horário em que vários trabalhadores se reuniriam no mesmo local.

O assediado comentou que procurava muito a psicóloga da organização, buscando um suporte. Contudo, ela dizia que era melhor ele “*pedir as contas para acabar logo com isso*”. Mas, o sujeito argumentava que ela poderia resolver aquela situação, evitando que ele abrisse um processo judicial. Assim, dizia para ela: “*tu pode conversar com o pessoal, a gente pode fazer uma reunião com o pessoal da gerência, chama o pessoal, vê a melhor solução [...] Se não eu vou entrar com um processo, vai ser pior, vai ser mais desgastante para vocês também. Aí ela também não deu jeito. Ela também era nova na empresa, ela até conversou com o pessoal da gerência para ver essa*

*questão da demissão, mas não quiseram fazer isso*". Desse modo, como não obteve nenhuma resposta, o entrevistado optou por abrir um processo judicial, com o suporte de um advogado.

Com o passar do tempo, descreveu que: *"não tinha mais vontade de trabalhar, porque sabia que ia para aquele setor, não ia fazer nada, e o meu tempo não ia passar"*. Afirmou que a situação estava lhe afetando, e comenta: *"Às vezes, ficava estressado do nada, porque aquilo estava me fazendo mal"*. Frente a essa situação, buscou auxílio de uma psicóloga. Assim, nesse momento, foca-se em uma estratégia focada na emoção (LAZARUS; FOLKMAN, 1980), de modo que busca formas de lidar com os sentimentos e emoções decorrentes das vivências de assédio. A psicóloga clínica perguntou se ele desejava continuar no trabalho, e diante da confirmação do entrevistado por ainda se encontrar com quatro meses de estabilidade (por ser representante da CIPA), ela o encaminhou para o médico da perícia. O médico o afastou por três meses. O retorno ao trabalho, conforme o entrevistado declarou: *"foi pior ainda. Voltei para o mesmo setor. Fiquei mais um tempo e fui para a perícia novamente. Fiquei mais um tempo afastado e voltei para o mesmo setor. Só sei que quando voltei, eles que não aguentaram mais, me botaram para a rua porque o processo [judicial] já estava rolando, e me indenizaram, porque eu tinha estabilidade"*.

O processo correu na justiça e, com o auxílio das provas juntadas (fotos, atestados da perícia médica, testemunhas) enquanto trabalhava, o entrevistado ganhou a causa e recebeu indenização, com a qual conseguiu quitar seu carro, dar entrada em um apartamento e depois fez um curso profissionalizante. Ele afirmou: *"Apesar de tudo, deu tudo certo, porque me indenizaram [...] Mas podiam ter evitado tudo isso, resolver de uma forma mais passiva, bem melhor. [...] Eu não fiz isso por dinheiro, era por justiça mesmo, pelo que eu passei"*.

Atualmente, encontra-se em outro trabalho, no qual relatou ser muito bem tratado e estar satisfeito: *"Hoje estou em um trabalho que me agrada, trabalho tranquilamente. [...] A gente trabalha bem lá, nunca tiveram reclamações"*. Assim, quando se pediu para que o entrevistado realizasse um último desenho em que retratasse a sua situação atual, considerando tudo o que passou, ele fez um desenho (figura 3) em que se encontra sentado em uma praça, acompanhado de seus amigos (retratados em azul), como pode ser observado abaixo:

Figura 3 – Modo que o entrevistado 1 se percebe atualmente, depois das vivências de assédio moral no trabalho.



Afirmou em relação a como se percebe atualmente: *“Estou tranquilo, com a consciência limpa [...] Pensar no que passou não me afeta nada. Sempre fui uma pessoa centrada e quando entrei com o processo eu sabia o que estava fazendo”*. Contou que, hoje, está: *“alegre, para cima, essa é a minha personalidade. Sorridente, sempre sorrindo, do jeito que eu sempre fui”*.

O pesquisado mencionou ainda: *“De lição assim, eu tirei que, se acontecer novamente, eu vou fazer a mesma coisa novamente, vou buscar os meus direitos. Se fosse da forma que aconteceu, eu faria novamente. Eu ia tentar resolver primeiramente da melhor forma possível, de maneira passiva”*. Assim, o entrevistado afirmou que se passasse por situações de assédio moral semelhantes às que passou, tentaria resolver, primeiramente, conversando. Mas, se percebesse que isso não surtiu efeito, mencionou que entraria na justiça, buscando seus direitos. Dessa forma, narrou: *“Se acontecesse novamente, eu já ia saber como lidar, já ia ser mais fácil. [...] Se no meu novo emprego, eu visse que as pessoas estão falando mal de mim, ou estão debochando de mim, ou rindo de mim, imediatamente eu já procuro um advogado.”*

Nesse sentido, destaca-se o relato de Frankl (1984, p. 119), em que afirma que a vida potencialmente tem um sentido em quaisquer circunstâncias, e isso “pressupõe a capacidade humana de transformar criativamente os aspectos negativos da vida em algo positivo ou construtivo”. Nesse sentido, assevera que é possível o ser humano transformar o sofrimento em uma conquista e em uma realização humana. Para o autor, o prisioneiro do campo de concentração poderia transformar o seu sofrimento em uma vitória de sua força interior,

utilizando o sofrimento para seu crescimento pessoal, ou poderia ignorar o desafio e render-se aguardando a morte. Para Frankl (1984), portanto, é possível aprender com o sofrimento e crescer a partir dele. Nesse sentido, o entrevistado afirmou que aprendeu algo com a situação vivenciada na organização em que trabalhou, de modo que, se ocorresse algo semelhante no futuro, já saberia quais ações tomar, tornando a experiência mais fácil. Além disso, o pesquisado encara a situação, atualmente, como uma vitória pessoal, pois teve êxito em seu processo judicial, sendo ressarcido pelos danos sofridos.

Apesar das adversidades vivenciadas, o trabalhador utilizou-se de várias estratégias positivas para lidar com o assédio moral, buscando acabar com as ocorrências que lhe causavam indignação e sofrimento. Entretanto, vale destacar que o entrevistado não encontrou apoio organizacional para resolver a questão. Nesse sentido, ressalta-se a importância da não convivência por parte dos gestores e responsáveis pelo RH com situações de assédio moral no trabalho, pois, de acordo com Freitas, Heloani e Barreto (2008, p.39), o assédio “ocorre porque encontra um terreno fértil e tende a se cristalizar como uma prática organizacional porque os seus autores não encontram maiores resistências organizacionais ou reprovações [...], ou seja, não existe uma instância interdutora e punitiva”. Nos locais de trabalho, segundo Hirigoyen (2008), é responsabilidade dos gestores da organização fazerem a escolha de recusar o assédio, de zelar para que a pessoa humana seja respeitada, em todos os escalões.

A organização do trabalho é “o pano de fundo que produz a violência genérica e generalizada [...]” (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008, p. 13) e os indivíduos envolvidos nas práticas nefastas não estão isentos de suas responsabilidades por suas ações. Contudo, no caso, o entrevistado não recebeu qualquer suporte na organização em que trabalhava, de modo que as situações vivenciadas apenas cessaram no momento em que ele foi demitido, depois de abrir um processo judicial. A abertura do processo, segundo o pesquisado, foi a estratégia mais eficaz utilizada, pois a partir do momento em que o advogado reuniu as provas e iniciou o processo, a seu ver, “*as coisas começaram a andar*”, o que fez o entrevistado se sentir bem melhor.

## 5.2 CASO 2

A segunda entrevista teve duração de uma hora e dez minutos. O entrevistado é do sexo masculino, é formado em eletrotécnica e

trabalhava como técnico em informática em uma organização que propiciava auxílio a comunidades carentes. No total, trabalhou seis anos nessa organização, sendo que, inicialmente era técnico em informática e também dava aulas de violão e de informática, além de realizar tarefas extras, como levar uma pessoa no hospital quando necessário. Conforme o seu relato, estava com muitas atividades de trabalho e, portanto, em sobrecarga, e passou então a apenas dar aulas. Depois de um desacordo entre ele e os gestores da organização em uma reunião, a respeito de um acontecimento com um aluno, o entrevistado foi realocado para trabalhar em outra unidade como técnico de informática.

Ao contar sobre a mudança de unidade, o entrevistado relatou: *“Quando eu cheguei lá essa equipe já estava formada e eu cheguei lá e tinha um menino, da idade do meu filho, que vivia numa tristeza, numa tristeza, e pensei: ‘Por que essa tristeza?’ E eu fui saber porque fui trabalhar com eles. Era o cara que assediava, que torturava”*. Assim, o pesquisado narrou que começou a sofrer assédio moral a partir do momento em que começou a trabalhar nessa unidade da organização, e que quem praticava o assédio era o chefe do setor de informática. Essa pessoa, de acordo com o entrevistado, assediava também os outros trabalhadores desse mesmo setor, mas com menos frequência.

O entrevistado afirmou que trabalhou nessa unidade por cinco ou seis meses, período em que foi assediado cotidianamente pelo seu chefe. As situações de assédio moral narradas podem ser observadas no quadro 3:

Quadro 3 - Situações de assédio moral no trabalho vivenciadas pelo entrevistado 1.

<b>Tipos</b>	<b>Relatos ilustrativos</b>
Desqualificações e ameaças	<p>- Bem no início ele começou com algumas coisinhas assim: “Ah, isso aí o colega [no caso, o entrevistado] não sabe. Ele não vai conseguir fazer isso aí”. [...] E isso cresceu.</p> <p>- Todo mundo sabe que para formatar uma máquina leva, no mínimo meia hora, para formatar e dar uma calibrada, atualizar. Com ele não tinha essa. Era cinco minutos e ele: “Já está pronto? Daí carinha! Tá pronto?”. E eu falava: “Meu nome é</p>

	<p>Fulano, eu não sou carinha”. Gritava com a gente na frente dos outros para aparecer.</p> <p>- Ele perguntava na frente de todo mundo: “Aonde você estava, carinha?”. Eu digo: “Eu não sou carinha”. A nossa sala era do lado de outra, era tudo aberto, com vidro, então dava para ouvir, e ele gritava com a gente.</p> <p>- E ele ameaçava: “Vocês vão para a rua se não fizerem, e não sei o quê”.</p>
Troca de setor e atribuição de tarefas inúteis/inferiores a sua capacidade	<p>- Na verdade eu saí do meu setor, que era o de informática e fui para o administrativo, para a geladeira, para não fazer nada. Mas mesmo assim, para mim tudo bem, porque eu não ia ter mais contato com esse cara. Só que mesmo em outro setor, com uma outra chefia, o cara saía da sala dele e dava ordens para mim. Pediu para eu tirar xerox de um livro inteiro.</p> <p>- Ele pediu para a menina da limpeza ir lá pedir para mim ajudar a limpar o vidro. E a menina foi lá e pediu e eu fui, porque eu sou gentil, se você me pedir alguma coisa eu vou lhe fazer. Aí a menina me pediu e eu fui lá ajudar, e depois que eu estava lá ajudando, ela me disse: “Foi o cara lá que me pediu para mim pedir para ti”.</p> <p>- Ele dizia: “Limpa essa mesa ali”. Era a nossa mesa técnica, cheia de computador, de notebook, então de vez em quando tem de dar uma arrumadinha. Mas a mesa já estava arrumada e ele mandava arrumar de novo. Aí eu dizia: “Não, mas ela já está arrumada”. E ele: “Não, não, dá mais uma ajeitada”.</p>

Controle excessivo	<p>- Eu dizia: “Vou ali fumar um cigarrinho.” E ele: “Não, não vai!”. Eu: “Vou tomar um cafezinho”. E ele: “Não, não vai!”. Eu perguntava: “Por que não?”. Ele respondia: “Porque eu não quero que vá.” Essa era a resposta dele.</p> <p>- <b>O</b> cara ficava controlando as páginas que os trabalhadores acessavam e perguntando o que estavam fazendo. Ficava atrás de nós o tempo todo, controlando o que a gente fazia no computador.</p> <p>- Teve um episódio que eu estava na cozinha tomando um café, ele tinha saído, e eu fui na cozinha tomar um cafezinho, não tinha trabalho atrasado, não tinha nada. Quando eu voltei eu passei por ele, porque ele já tinha chego, ele estava na porta da cozinha, puxando o saco da diretoria. A diretoria estava ali e ele estava babando ali. Pedi licença e passei por eles, que estavam na porta. Cheguei na sala e dali a pouco veio ele: “Onde é que você estava?”. Eu: “Por que está perguntando isso? Você não me viu?”. E ele: “Não. Aonde você estava? Eu cheguei aqui e você não estava na sala.” Eu respondi: “Estava lá tomando um cafezinho.” E ele disse: “Não! Porque eu cheguei e fui direto lá e você não estava!”.</p> <p>- A gente tinha uma página chamada HelpDesk, que, se você teve um problema no seu computador, você só clica ali no HelpDesk, diz qual é o problema e a gente recebe aqui. Desse HelpDesk a gente já vai lá, levanta, resolve o problema e vem aqui no</p>
--------------------	---

	<p>HelpDesk e diz que o problema está resolvido. Saindo desse programa, abre a página da empresa. Se aparecer uma outra página, ele de lá já grita. Fica vigiando. Então, às vezes, não tem nada para fazer e não pode virar as páginas. Ele ficava atrás da gente. [...] Ele estava ali, estressando os três, vigiando. Todos os três faziam faculdade <i>online</i>, e na hora do expediente não podia fazer. Paramos as nossas faculdades porque ele não nos deixava fazer. E a gente tinha tempo.</p> <p>- Eu saía cinco minutinhos, duas vezes por dia, para fumar. Mas era só cinco minutinhos. [...] Ele queria me proibir de fumar.</p>
--	---

As situações de assédio, segundo o entrevistado, aconteciam todos os dias com ele e, às vezes, também com seus dois colegas de setor. O seu chefe, inicialmente, o desqualificava, dizendo que ele não sabia ou não conseguiria resolver determinados problemas. A desqualificação da pessoa, de acordo com Hirigoyen (2008), diz respeito aos comportamentos de esvaziar de alguém as suas qualidades, dizer-lhe que não vale nada, que não sabe fazer determinadas coisas. Uma das condutas mais frequentes na prática do assédio moral, para Rufino (2006), é inferiorizar ou menosprezar a vítima, fato que o entrevistado refere acontecer. O assédio moral, segundo Freitas, Heloani e Barreto (2008, p. 37, grifos nossos), “é uma conduta abusiva, intencional, frequente e repetida, [...] que visa **diminuir**, humilhar, vexar, constranger, **desqualificar** e demolir psicologicamente um indivíduo ou um grupo”. O entrevistado, portanto, sofria assédio moral, recebendo desqualificações e xingamentos na frente de outros trabalhadores.

Durante os dois primeiros meses nesse local de trabalho, procurava não reagir a essas condutas, tentando levá-las na brincadeira, mas, no entanto, o chefe continuava com tais comportamentos. Assim, o pesquisado descreveu que o chefe gritava com ele na frente dos demais trabalhadores, sendo que as pessoas de outros setores também podiam ouvir. Além disso, às vezes, o ameaçava, assim como seus colegas, com



falas como a exemplificada: “*Vocês vão para a rua se não fizerem, e não sei o quê*”. Caniato e Lima (2008) afirmam que as pessoas que sofrem assédio, muitas vezes, se tornam alvos de ameaças, críticas infundadas e calúnias no ambiente de trabalho, pois podem ser percebidas como ameaças pelos agressores. Nesse sentido, o entrevistado relatou: “*A administradora disse que ele ficou com medo de perder o cargo para mim. Mas eu fui lá para ser colega, não fui lá para tirar a vaga de ninguém. Tanto que eu nem tinha interesse de crescer lá. [...] Mas ele não entendeu isso, acho que ele ficou com medo*”.

Além das desqualificações e elevações de voz em frente aos colegas, o chefe controlava as idas ao café, ao banheiro e as saídas para fumar. Também controlava o que os trabalhadores estavam fazendo no computador, não permitindo que acessassem outras páginas de internet, como *e-mail* ou a faculdade *online* que o entrevistado afirmou que fazia. Assim, o pesquisado narrou: “*Se aparecer uma outra página [no computador], ele de lá já grita. Fica vigiando. Então, às vezes, não tem nada para fazer e não pode virar as páginas. Ele ficava atrás da gente. [...] Ele estava ali, estressando os três, vigiando. Todos os três faziam faculdade online, e na hora do expediente não podia fazer. Paramos as nossas faculdades porque ele não nos deixava fazer*”. O chefe, portanto, vigiava constante e acentuadamente o entrevistado durante o expediente de trabalho. Essa conduta, de acordo com Rufino (2008), é uma prática comum de assédio, que visa destruir a pessoa que sofre o assédio.

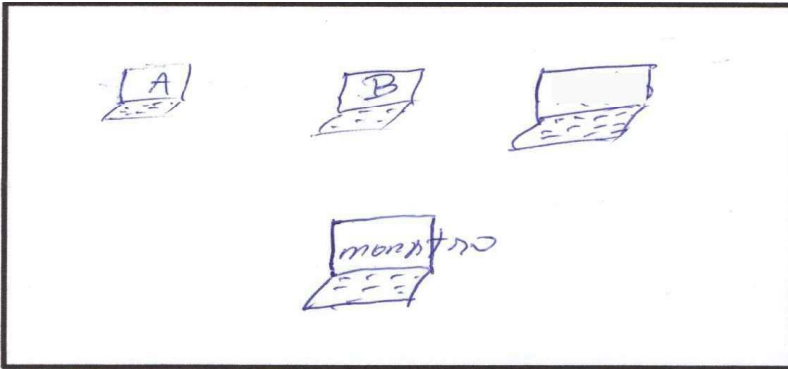
Além disso, o entrevistado foi transferido de setor, de modo que teve de deixar o cargo em que estava capacitado para trabalhar, e iniciar no setor administrativo. Nesse novo setor, segundo o pesquisado: “*não tinha nada para fazer, porque não era a minha área*”. Ademais, o seu chefe atribuía-lhe tarefas inferiores a sua capacidade, mesmo depois de ele já estar trabalhando no administrativo. O entrevistado exemplificou: “*Ele pediu para a menina da limpeza ir lá pedir para mim ajudar a limpar o vidro. E a menina foi lá e pediu e eu fui, porque eu sou gentil, se você me pedir alguma coisa eu vou lhe fazer. Aí a menina me pediu e eu fui lá ajudar, e depois que eu estava lá ajudando, ela me disse: “Foi o cara lá que me pediu para mim pedir para ti”*. Nesse sentido, vale destacar que Freitas, Heloani e Barreto (2008) citam como situações típicas de assédio moral a transferência de setor ou de cidade, e a delegação de tarefas inúteis, como relatou o entrevistado.

Observa-se, portanto, que o entrevistado vivenciou situações de assédio que dizem respeito às categorias elencadas por Hirigoyen (2006): “atentado à dignidade”, “violência verbal” e “deterioração das condições de trabalho”. Em relação à primeira categoria, destaca-se o

comportamento do chefe de desqualificar o entrevistado, afirmando que ele não conseguiria realizar determinadas tarefas. No que diz respeito à categoria “violência verbal”, observa-se a forma com que o chefe se dirigia ao seu subordinado, falando-lhe aos berros. Além disso, o seu superior atribuía-lhe tarefas inferiores a sua competência e/ou inúteis, mesmo quando não estava mais no seu setor, pedindo-lhe para xerocar um livro inteiro, ajudar a faxineira a limpar os vidros, ou a arrumar uma mesa que já estava arrumada, o que se enquadra na categoria “deterioração das condições de trabalho”.

Como mencionado no método e também no caso anterior, foi solicitado ao pesquisado que ele fizesse um primeiro desenho, em que retratasse as situações de assédio pelas quais passou. Dessa forma, o entrevistado fez a representação abaixo:

Figura 4 - Situação de assédio representada por meio de desenho pelo entrevistado 2.



Quando foi solicitado que descrevesse o desenho, ele apontou para os locais (ver figura 4) e disse: “Aqui era o colega A, aqui o colega B e aqui eu [no canto direito, sem legenda]. Aqui o monstro ficava. Daqui ele olhava a gente. [...] Fica vigiando aqui. [...] Ele ficava atrás da gente”. A partir do desenho, é possível perceber que a disposição das mesas de trabalho, com o chefe atrás dos três trabalhadores do setor de informática, possibilitava a ele controlar tudo os seus subordinados estivessem fazendo. Vale destacar que o entrevistado denominou o chefe de “monstro”, o que sugere os sentimentos de raiva e indignação mencionados em outros momentos da entrevista. O pesquisado repetiu a expressão outras vezes, e também o chamou de “psicopata” e de “Hitler”, como pode ser observado nesses trechos: “A empresa botou um

*psicopata como responsável pela nossa equipe. [...] ele articulava, dizia que era o tal, só que ele não era nada disso. Ele era um **monstro**. Ele queria é destruir a gente.” “Só porque ele era responsável pela equipe, pronto, cresceu, ficou se achando. Ficou um **Hitler**. Eu comparei ele lá dentro, disse que era um **Hitler**.”*

Além disso, o entrevistado mencionou o sentimento de tristeza, pois as psicólogas da organização não percebiam o que estava acontecendo. Assim, afirma: “*E eu fiquei muito triste porque as nossas psicólogas, nós temos duas psicólogas lá, e não viam isso*”. Nesse sentido, pode-se perceber, por meio do relato do pesquisado, que nem os gestores e nem as psicólogas da organização tomaram providências para resolver o que estava ocorrendo. Vale ressaltar que a omissão também está bastante presente nos casos de assédio moral no trabalho, pois, de acordo com Hirigoyen (2008, p. 93), o assédio moral só se faz possível quando a organização “*finge não vê-lo, ou mesmo quando o encoraja*”. Freitas Heloani e Barreto (2008) corroboram com isso, afirmando que alguns gestores negligenciam os aspectos desencadeadores do fenômeno, de modo que o assédio ocorre não porque eles o desejam, mas porque se omitem frente às ocorrências. Os autores asseveram ainda que quando “*os interesses estão em jogo e as regras não são claras, o espaço de manobra para ações reprováveis pode aumentar consideravelmente se não há nenhum tipo de resistência a essa expansão*” (Idem, p. 38). Dessa forma, as pessoas podem perder seus referenciais, pois não há regras e represálias, e podem, portanto, naturalizar condutas imorais e ofensivas.

Além disso, há também a omissão de outros trabalhadores, por medo de perder o próprio emprego ou de também serem humilhados. Outras pessoas, portanto, podem romper a relação com o assediado, e, inclusive, reproduzir e reatualizar “*ações e atos do agressor no ambiente de trabalho, instaurando o ‘pacto da tolerância e do silêncio’ no coletivo*”<sup>7</sup>. No caso do entrevistado, os seus colegas de setor e demais trabalhadores não reproduziam o assédio, e não romperam o contato, mas não lhe auxiliaram e se omitiram. Um dos colegas do setor de informática, segundo o pesquisado, inclusive bajulava o chefe, pois tinha medo de perder o emprego. O entrevistado narrou a situação: “*Esse colega B era um baita de um puxa saco. Tremia de medo dele. Vivía tremendo de medo dele, mas vivía puxando o saco dele. E eu digo:*

---

<sup>7</sup> Trecho retirado do site: Assédio Moral no Trabalho – chega de humilhação! **O que é assédio moral?** 2013. Disponível em: <http://www.assediomoral.org/spip.php?article1>. Acesso em: 20 nov. 2013.

*‘Mas tu estás alimentando o monstro, cara! Estás te arrasando. [...] A pessoa não pode assediar, não pode fazer assédio.’ Esse menino achava que o trabalho é assim, porque ele era novinho, era o primeiro emprego dele e ele achava que todo lugar era assim. E eu falei para ele: ‘Não, não é assim.’*” Nesse sentido, Hirigoyen (2008) afirma que o medo que o assediado ou que os colegas de trabalho sentem, pode gerar condutas de obediência ou, até mesmo, de submissão. As outras pessoas podem, portanto, ter medo de demonstrar solidariedade e serem também estigmatizados e/ou demitidos.

Em relação às estratégias de enfrentamento utilizadas pelo entrevistado 2, as mencionadas estão apresentadas no quadro 3:

Quadro 4 – Estratégias de enfrentamento predominantemente positivas utilizadas pelo entrevistado 2.

<b>Estratégias de enfrentamento</b>	<b>Relatos ilustrativos</b>
Relevou situações	<p>- No início eu tentava levar na esportiva. Não demonstrar para ele que eu estava com medo dele, nem nada, mas levar na esportiva.</p> <p>- No início eu levei mais assim porque eu achei que ele ia aprender a me conhecer melhor, achei que... qualquer pessoa que vai trabalhar quer ser amigo do outro. Pensa: “vamos criar um ambiente legal porque vamos passar muito tempo juntos”. Mas não teve jeito. No início, minha tolerância foi uns dois, três meses, depois não deu mais.</p>
Confrontou	<p>- No início eu tentava levar na esportiva. [...] Aí ele ficava louco da vida. Aí quando eu vi que não melhorava mesmo, e piorou, aí eu soltei os cachorros nele.</p> <p>- Eu comparei ele lá dentro, disse que era um Hitler. Aí ele foi lá reclamar de mim dizendo: “Olha, o colega [no caso, o entrevistado] não tem perfil para trabalhar comigo”. Aí me</p>

chamaram e eu vi ele ali, e eu disse para falar tudo que quisesse. E ele falou que eu não tinha perfil porque não sei o quê, deu uma de coitadinho. E eu disse: “Oh, quem não tem perfil aqui é tu! Tu não tem perfil para trabalhar aqui”. Desabafei, falei tudo.

- Ele queria me proibir de fumar. [...]

Aí a nossa psicóloga disse para o cara me deixar ir fumar e eu disse: “Eu não estou pedindo para você pedir para ele me deixar fumar. Deixa ele dizer que eu não vou, porque eu vou do mesmo jeito, não interessa o que ele pensa”. Eu sempre respeitei hierarquia, mas hierarquia de pessoa decente. Se me desrespeitou, aí acabou. E ele: “Tá vendo? Ele não tem perfil.” E eu respondi: “Se eu tivesse perfil para trabalhar contigo eu estaria preocupado. Graças a Deus que eu não tenho.”

- Ele gritava e eu também gritava com ele. Os outros ficavam desesperados porque ele ameaçava: “Vocês vão para a rua se não fizerem e não sei o quê”. E eu falei: “Tu pode usar a tua tortura psicológica só com os outros, porque eu não tenho medo de ti”. E ele: “tu está com algum problema aqui?”. E eu: “Estou. Tu és o meu problema!”. Falava bem direto. Mas mesmo assim... aí é que ele tentava pegar no pé. Estava todo mundo com medo porque ia dar problema. Eu não me abaixava para ele.

- Teve um episódio que eu estava na cozinha tomando um café, ele tinha saído. [...] Quando eu voltei eu passei por ele, porque ele já tinha chego, ele

	<p>estava na porta da cozinha. [...] Pedi licença e passei por eles [...]. Cheguei na sala e dali a pouco veio ele: “Onde é que você estava?”. Eu: “Por que está perguntando isso? Você não me viu?”. E ele: “Não. Aonde você estava? Eu cheguei aqui e você não estava na sala.” Eu respondi: “Estava lá tomando um cafezinho.” E ele disse: “Não! Porque eu cheguei e fui direto lá e você não estava!”. Eu digo: “Olha, vou te dizer só uma vez. Eu estava lá, e não era nem para eu dizer, espero que você nunca mais faça uma pergunta dessas”. Levantei bigode a bigode. Todo mundo levantou. A outra sala olhando para nós. Eu disse: “Eu estava lá, e você estava puxando o saco da diretoria na porta. Eu pedi licença e quase esbarrei em ti para passar.” Aí ele: “É, realmente. Desculpe, desculpe.”</p> <p>- Pediu para eu tirar xerox de um livro inteiro. Aí eu fui tirar e depois de já estar tirando, pensei: “Mas eu não tenho que fazer isso”. Aí eu disse: “Olha, você fala com a minha chefe se eu posso fazer isso, porque eu não sou mais teu subordinado”.</p>
<p>Negociou com gestores e psicólogas</p>	<p>- Perguntei se eu poderia voltar para dar aulas então e eles disseram que não, aí me botaram no administrativo. [...] Mas não tinha nada para fazer, porque não era a minha área.</p> <p>- Conversei com a nossa administradora. Conversei com a nossa psicóloga, que era tudo meio junto ali. A psicóloga estava ali junto com a administração. Mas elas só querem manter o emprego, não</p>

	<p>querem se envolver. [...] Teve uma pesquisa também que fizeram por escrito, que era para ver o que poderia melhorar em cada setor e eu coloquei lá: “Parar com o assédio moral”. Mas a diretoria não fez nada.</p> <p>- Eu disse: “Vocês me botam para a rua, porque eu não vou pedir as contas. E eu não gosto de ficar aqui, não gosto. Então deixem eu ir lá para a outra unidade [em que trabalhava antes], porque lá, pelo menos, eu estou entre amigos.” Aí não deixaram, falaram que lá já tinha excesso de gente.</p>
Denunciou	<p>- A denúncia primeiramente foi feita na empresa, depois eu fui ao Sindicato e o Sindicato disse que deveria ir à Delegacia ou ao Ministério Público.</p> <p>- Fui para o Sindicato. No Sindicato eles orientaram a procurar a Delegacia do Trabalho ou o Ministério Público, a Procuradoria. Aí a gente [entrevistado e esposa] perguntou se não deveria partir do sindicato isso, se eles não tem uma assessoria jurídica. E eles falaram que não sabem, que teria de ir por lá. Aí fomos na Delegacia e a Delegacia jogou para o Ministério Público. Aí falaram que não era lá, que teria de ir na Procuradoria. Aí fomos lá e eles disseram que não dá, porque é um caso só, teria de ser com o Sindicato. Mas, mesmo assim, eles formalizaram a denúncia.</p>
Buscou suporte social	<p>- Fumava mais e conversava com a minha esposa.</p> <p>- Ele quase me tirou do sério, eu não fiz nada por causa da minha esposa</p>

	<p>que tem muito pé no chão, mas eu fico num estado de nervos, ainda hoje eu fico nervoso e penso porque eu não parti para uma agressão com ele lá. Mas eu achei melhor não, até porque minha esposa me orientou direitinho. Eu sou, de um lado, meio grosso. E a gente estava acostumado lá a trabalhar ensinando, educando, dizendo o que é cidadania, como deve se comportar na sociedade, e daí, por outro lado, sofre assédio de um colega de trabalho.</p> <p>- Fiquei sabendo dessas coisas de denúncia através da minha esposa, ela que busca todas essas coisas para mim.</p>
<p>Pediu demissão</p>	<p>- E quando voltei do afastamento, disse: “Eu realmente não estou conseguindo, não quero me afastar, e eu sou obrigado a sair porque não dá, o cara continua falando comigo, vocês não fazem nada, não tem jeito isso”. No mesmo dia que eu saí, o cara [chefe] saiu também.</p>

Diante das vivências de assédio citadas, o entrevistado, em um primeiro momento, afirmou que tentou relevar as situações, como descreve: “*No início eu tentava levar na esportiva. Não demonstrar para ele que eu estava com medo dele, nem nada, mas levar na esportiva.*” Uma característica comum do assédio moral é que, por vezes, ele inicia de modo sutil, com pouca intensidade, às vezes como uma brincadeira, de modo que é difícil identificar se há mesmo a presença de ofensas e agressões. De acordo com Heloani (2005, p. 104), muitas vezes o assédio inicia como algo inofensivo, de maneira que “as pessoas tendem a relevar os ataques, levando-os na brincadeira; depois, propaga-se com força e a vítima passa a ser alvo de um maior número de humilhações e de brincadeiras de mau-gosto”. Assim, o entrevistado, durante aproximadamente dois meses, não reagiu aos ataques do chefe, tentando relevá-los. Contudo, relatou que, esse comportamento não estava fazendo com que o chefe diminuísse as desqualificações e



xingamentos, sendo que passou a confrontar os ataques. O pesquisado narrou: “*No início eu tentava levar na esportiva. [...] Aí ele ficava louco da vida. Aí quando eu vi que não melhorava mesmo, e piorou, aí eu soltei os cachorros nele*”.

O entrevistado afirmou: “*Na verdade eu fui assediado, mas não me curvei ao assédio. [...] Eu falo o que tem de falar*”. Dessa forma, ele descreveu que passou a responder e enfrentar o chefe, não tolerando mais situações de desrespeito, desqualificação e controle excessivo. De acordo com Heloani (2005; 2003), embora os agressores tentem desqualificar as vítimas, essas pessoas, normalmente, são pessoas que se posicionam, que questionam as coisas, e se tornam alvo das agressões justamente por não se curvarem à autoridade, por não se deixarem dominar. Assim, o pesquisado narrou: “*Ele gritava e eu também gritava com ele. [...] E eu falei: ‘Tu pode usar a tua tortura psicológica só com os outros, porque eu não tenho medo de ti’. E ele: ‘Tu está com algum problema aqui?’. E eu: ‘Estou. Tu és o meu problema!’. Falava bem direto. Mas mesmo assim... aí é que ele tentava pegar no pé. [...] Eu não me abaixava para ele*”. Observa-se, portanto, que o entrevistado utilizava-se de esforços agressivos para responder ao assédio realizado pelo chefe, comportamentos que condizem com ao fator de enfrentamento denominado Confronto, estabelecido pelos autores Lazarus e Folkman (1980).

Ao longo da entrevista, foi solicitado que o participante realizasse um segundo desenho, em que representasse a maneira que lidava com as situações de assédio moral no trabalho. Assim, o entrevistado fez a representação abaixo:

Figura 5 – Estratégia de enfrentamento à situação de assédio moral representada pelo entrevistado 2.



O entrevistado descreveu o desenho da seguinte maneira: *“Eu fiz um raio. Ficava indignado e queria arrebentar tudo mesmo. O raio representa todo o ódio que eu sentia, o desgosto que eu sinto até hoje. Não é bom para ninguém isso”*. Relatou, portanto, que as vivências de assédio a que estava submetido eram confrontadas por ele, que não se submetia ao chefe. O entrevistado afirmou ainda que o sentimento de ódio estava presente nesses momentos em que era assediado e que, ainda hoje, sente desgosto relembando as ocorrências. Além disso, mencionou que ainda tem pesadelos com as situações com a quais passou, como pode ser observado na fala: *“Eu fico nervoso até hoje, eu até sonho, e faz nove meses que eu saí de lá. Eu tenho pesadelo ainda. [...] Só a lembrança já está me deixando angustiado. Cada vez que eu tenho um pesadelo com isso, eu acordo mal, fico o dia todo mal”*. Nesse sentido, pode-se afirmar que, as consequências para quem sofre assédio moral podem permanecer por anos ou, até mesmo, por toda a vida (BERNAL, 2010). As agressões ou as humilhações, segundo Hirigoyen (2008, p. 183), “permanecem inscritas na memória e são revividas por imagens, pensamentos, emoções intensas e repetitivas, seja durante o dia, com impressões bruscas de iminência de uma situação idêntica, ou durante o sono, provocando insônias e pesadelos”.

Para tentar resolver a situação em que se encontrava, o pesquisado afirmou que tentou realizar negociações com os gestores e com as psicólogas da organização. Assim, percebe-se que os esforços do entrevistado estavam, nesse momento, focados na resolução do problema, buscando alterar o problema existente na relação pessoa-ambiente (LAZARUS; FOLKMAN, 1980). Ele relatou: *“Perguntei se eu poderia voltar para dar aulas então e eles disseram que não, aí me botaram no administrativo. [...] Conversei com a nossa administradora. Conversei com a nossa psicóloga. Mas elas só querem manter o emprego, não querem se envolver”*. Em outro momento, o entrevistado mencionou que tentou novamente uma negociação com as psicólogas, dizendo: *“‘Vocês me botam para a rua, porque eu não vou pedir as contas. E eu não gosto de ficar aqui, não gosto. Então deixem eu ir lá para a outra unidade [em que trabalhava antes], porque lá, pelo menos, eu estou entre amigos.’ Aí não deixaram, falaram que lá já tinha excesso de gente”*.

Como não percebeu sucesso nas tentativas de negociação com os gestores e com as psicólogas, o entrevistado, acompanhado de sua esposa, decidiu buscar auxílio fora da organização registrando uma denúncia. Inicialmente, dirigiu-se ao Sindicato dos trabalhadores, em que não foi registrada nenhuma denúncia, como contou: *“Fui para o*

*Sindicato. No Sindicato eles orientaram a procurar a Delegacia do Trabalho ou o Ministério Público, a Procuradoria. Aí a gente [entrevistado e esposa] perguntou se não deveria partir do sindicato isso, se eles não tem uma assessoria jurídica. E eles falaram que não sabem, que teria de ir por lá*". Então, o entrevistado foi à Delegacia do Trabalho, que, por sua vez, o encaminhou para a Procuradoria Regional do Trabalho. Entretanto, quando foi registrar a denúncia na Procuradoria, a pessoa que lhe atendeu informou que, na verdade, essa questão teria de ser tratada com o sindicato, já que se tratava de uma denúncia individual, e não de caráter coletivo, como são os casos julgados por esse órgão. Contudo, a denúncia foi formalizada na PRT/SC.

Segundo o depoimento do entrevistado, uma pessoa da empresa lhe informou que, mais tarde, a Procuradoria teria entrado em contato com o Sindicato (em que esteve inicialmente para fazer uma denúncia), solicitando informações sobre o caso. O pesquisado continuou narrando o fato: "*É claro que o Sindicato não soube informar nada porque não quis tomar nada a termo, e o Sindicato ligou para a empresa para saber sobre o ocorrido e a empresa, claro, disse: 'Não, está tudo certo aqui'. E aí o Sindicato informou à Procuradoria que 'está tudo certo'. Aí [o processo] foi arquivado*". Nesse sentido, ressalta-se a importância que o Sindicato dos Trabalhadores tem em relação à orientação sobre o assédio moral, quais providências tomar, e também em oferecer respaldo em caso de abertura de um processo judicial. De acordo com o entrevistado, contudo, o Sindicato a que recorreu não soube lhe encaminhar devidamente, além de lhe prejudicar por não ter registrado nenhuma formalidade e ainda ter telefonado para a empresa do entrevistado perguntando se havia ocorrência de assédio moral, o que, de modo geral, não seria admitido pela organização.

Frente às dificuldades vivenciadas, o pesquisado afirmou que fumava mais, pois se sentia angustiado, mas, por outro lado, recebia bastante suporte da esposa. Assim, o entrevistado percebia-se amparado emocionalmente pela esposa, com quem conversava bastante, e era também orientado por ela em relação ao assédio moral. Assim, ele afirma: "*Conversava com a minha esposa*"; "*Fiquei sabendo dessas coisas de denúncia através da minha esposa, ela que busca todas essas coisas para mim*". A esposa do entrevistado oferecia-lhe, portanto, Suporte social, que, de acordo com Lazarus e Folkman (1980), diz respeito à procura de suporte emocional e informativo. Esse tipo de suporte também pode ser definido como um processo comunicativo (verbal e/ou não verbal), que tem como objetivo melhorar os

sentimentos de enfrentamento, competência e estima da pessoa (MATTSON; HALL, 2011).

Com a frequência e a repetição dos comportamentos de assédio moral, somados a angústia relatada pelo entrevistado por não ter atividades para fazer no setor administrativo, o pesquisado teve de ser afastado do trabalho. Mencionou muita angústia e grande dificuldade para dormir. Quando retornou, depois de trinta dias, o pesquisado pediu demissão, conforme contou: *“Eu realmente não estou conseguindo, não quero me afastar, e eu sou obrigado a sair porque não dá, o cara continua falando comigo, vocês não fazem nada, não tem jeito isso”*. Assim, não percebendo outra solução possível, pediu demissão e se afastou do trabalho. Logo em seguida ficou sabendo que o seu antigo chefe também pediu demissão. O entrevistado atribui à demissão voluntária do chefe ao fato de ele ter medo de ser demitido, pois, ao que lhe parece, a organização estava providenciando a sua saída. O entrevistado afirmou que no momento em que pediu para sair a administradora lhe disse: *“Oh, tira mais um mês de licença, porque até lá a gente quer ver se tira ele”. [...] Então a administradora ia ficar como responsável para tirar ele. Antes de eles tirarem, ele já pediu as contas*”. Mesmo assim, o entrevistado preferiu sair da organização, pois não queria ficar mais tempo afastado e não tinha garantia de que o chefe sairia mesmo da organização se ele se afastasse novamente.

Observa-se, portanto, que apesar dos esforços para tentar resolver a situação em que estava envolvido, os gestores e as psicólogas da organização não lhe ofereceram respaldo. Além disso, a denúncia que ele fez acabou sendo arquivada. Contudo, ele afirmou que com a ação judicial ele não queria processar a organização, pretendia somente tirar o chefe de lá. Assim, descreveu: *“E eu deixei escrito [no processo] que eu não queria nenhum dinheiro da empresa, porque a empresa é de assistência social e seria como tirar dinheiro dos pobres. Então eu não quis saber de entrar com processo contra a empresa, mas se o cara que fazia o assédio ficasse lá, eu entraria”*. Em outro momento, reiterou a informação: *“Se ele não saísse, eu ia tirar ele. [...] A leitura que eu faço é que, como ele saiu, ele deve ter ficado com medo ou alguma coisa, porque a gente ia se mexer mesmo”*.

Atualmente, afirmou que se vê satisfeito porque o seu antigo chefe saiu da organização. Ele relatou: *“De vez em quando eu vou visitar os meus amigos que ainda estão lá, porque ele [agressor] não está mais lá. E os dois meninos que estavam lá ficaram muito agradecidos a mim por ele ter saído de lá e porque eu me sacrifiquei”*. Contou também que, se deparar-se novamente com uma situação

semelhante, não relevaria no início, tentaria impedi-la desde o princípio, e entraria na justiça contra a pessoa. Além disso, afirmou que não toleraria ver outra pessoa ser assediada: “*Eu não aceito mais ver alguém ser assediado. Se alguém desrespeitar eu já vou em cima. Não aceito mais de jeito nenhum. Antes eu não me metia nisso. Mas hoje se eu ver um assédio assim, eu corto o barato deles*”. Observa-se, assim, que se o entrevistado presenciasse alguma ocorrência de assédio moral, buscaria apoiar a pessoa, oferecendo-lhe suporte.

Além disso, citou um exemplo em que foi humilhado no passado e que, na época, não tomou providências, e continuou: “*Naquela época eu não tinha passado por isso. Então o positivo é isso, se acontecesse um negócio desses hoje comigo, eu entro na justiça contra essa pessoa. Mas eu ia meter a boca na pessoa. Hoje eu ia entrar na justiça, além de brigar, entrar na justiça. Estou aprendendo com a minha mágoa*”. Ademais, salientou que explica todas as situações desagradáveis pelas quais passou para os seus filhos, para eles não passem por elas também. Nesse sentido, percebe-se que o entrevistado, apesar das adversidades, conseguiu localizar algo de positivo nas suas vivências, de modo que não permitiria que situações de humilhação (como já havia ocorrido antes) ou de assédio moral se repetissem com ele, com seus filhos ou com outras pessoas com quem tivesse contato. Assim, infere-se que, apesar das dificuldades, o entrevistado conseguiu aprender algo com a situação e, portanto, crescer pessoalmente, como Frankl (1984) já afirmava ser possível.

Atualmente o entrevistado mencionou que ainda está triste com as situações pelas quais passou, mas que, apesar disso, sente-se livre. Assim, no terceiro desenho solicitado na entrevista, o pesquisado representa uma estrela:

Figura 6 – Sentimento representado pelo entrevistado 2 em relação ao modo que se percebe atualmente, após as vivências de assédio moral no trabalho.



Após fazer a representação, afirmou: “*Na verdade eu estou meio depressivo, mas eu estou livre. Nada como uma estrela para brilhar. A estrela representa a liberdade. Desenhei uma estrela porque eu gosto de olhar o céu, gosto de olhar as estrelas, gosto da natureza. E não me vejo mais naquele local. Aquilo era um inferno para mim. Não tem dinheiro que me fizesse voltar para lá hoje*”. Assim, apesar das adversidades vivenciadas na organização em que trabalhou, o entrevistado relatou que, atualmente, se observa satisfeito por ter auxiliado os colegas de trabalho que ficaram no local, e que hoje lhe agradecem, e por não estar mais na situação de sofrer assédio moral no trabalho. Além disso, descreveu que, diferente do que ocorreu no passado, ele não aceitaria mais presenciar situações de humilhação, de modo que não temeria a se posicionar. Nesse sentido, destaca-se um trecho de Viktor Frankl (1984, p. 120): “Essa experiência do libertado é coroada pelo maravilhoso sentimento de que nada mais precisa temer neste mundo depois de tudo que sofreu”.

O caso do entrevistado 2 assemelha-se em parte ao caso 1, de modo que, os gestores e pessoas responsáveis pelo RH não lhe disponibilizaram nenhum tipo de suporte. As situações somente cessaram quando o próprio trabalhador pede demissão e se afasta da organização. Outro ponto que vale a pena destacar é em relação ao sindicato dos trabalhadores a qual o pesquisado recorreu. De acordo com o entrevistado, o sindicato não lhe ofereceu o auxílio adequado, de modo que somente o encaminhou para possíveis locais de denúncia. Os

sindicatos, para Molon (2013), por se tratarem de um aliado na luta do trabalhador, devem ter papel fundamental na assistência às pessoas que sofrem assédio. Além disso, devem auxiliar no combate de toda e qualquer conduta que tenha por objetivo anular os direitos essenciais dos trabalhadores (MOLON, 2013). Contudo, o entrevistado não teve essa percepção do sindicato a que recorreu, como pôde ser observado no seu relato durante a entrevista.

O assédio moral no trabalho deve ser enfrentado por múltiplos atores, pois, segundo Freitas, Heloani e Barreto (2008), “a construção de um ambiente de trabalho seguro e saudável deve ser um objetivo a ser perseguido permanentemente por indivíduos, grupos, empresas e instituições”. Assim, o combate, a prevenção e a eliminação de violências no ambiente de trabalho devem ser buscados por vários profissionais, de diferentes organizações. É importante que os gestores organizacionais conheçam o fenômeno do assédio e busquem evitá-lo, prezando por valores e práticas que promovam a qualidade de vida no trabalho e a saúde no trabalho. Ressalta-se também a relevância dos demais trabalhadores conhecerem o fenômeno, de modo a saberem identificá-lo, saberem quais providências tomar, e de modo a não se omitirem quando práticas ofensivas ocorrerem no ambiente de trabalho.

### 5.3 CASO 3

A terceira entrevista foi realizada com uma pessoa que trabalhava em uma organização pública e, por preocupação com dados sigilosos, essa pessoa solicitou que nenhum dado pessoal fosse revelado, assim como nenhuma característica da organização. Dessa forma, atendendo ao pedido da pessoa entrevistada, não são revelados dados pessoais como sexo, idade e escolaridade (nem da pessoa entrevistada, nem de outras pessoas que trabalhavam na organização), nem dados como tempo de trabalho na organização e setor de atividade da mesma. Assim, quando for referido “o entrevistado” ou “o gerente” (no masculino), entre outros, isso não significa que seja, necessariamente, uma pessoa do sexo masculino, mas que se optou por esse modo para não haver explicitação de dados das pessoas envolvidas nas situações. Da mesma forma, os quadros construídos com as situações de assédio moral vivenciadas e com os relatos ilustrativos, como apresentados nos outros casos, não abarcará todas as vivências citadas, pois algumas falas não foram autorizadas a serem divulgadas pelo entrevistado. Além disso, há situações que podem ser apresentadas em forma de paráfrase, já que,

nesses casos, o entrevistado identificou trechos que poderiam conter detalhes que identificariam a organização ou o pesquisado se fossem utilizadas as transcrições literais.

Assim, percebe-se, desde o primeiro momento da entrevista, a preocupação do entrevistado em relação ao sigilo, pois, ele teme por retaliações, caso seja identificado. A entrevista teve duração de duas horas e meia, e, depois de sua transcrição, ela foi encaminhada ao entrevistado para que ele avaliasse quais informações não poderiam ser apresentadas nessa dissertação, pois poderiam comprometer o seu sigilo e/ou o da organização.

As situações de assédio citadas pelo pesquisado encontram-se no quadro abaixo:

Quadro 5 – Situações de assédio moral vivenciadas pelo entrevistado 3.

<b>Tipos</b>	<b>Relatos ilustrativos</b>
Coações	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A chefia acabava coagindo a gente a fazer o que era errado e impedia a gente de fazer o trabalho correto. Nos impedia dizendo: “Quem manda aqui sou eu”.</li> <li>- E coagia a gente a fazer coisa errada, a fraudar números, fraudar dados.</li> </ul>
Humilhações	<ul style="list-style-type: none"> <li>- [...] a chefia humilhava profissionalmente na frente dos outros.</li> <li>- Com uma mesma pessoa não acontecia sempre, mas em uma semana aconteceu alguma coisa com uma pessoa do meu setor, a chefia xingou o servidor de burro e incompetente. Aí na outra semana a chefia humilhou, na frente dos outros, um servidor do outro setor em uma reunião, como acontecia muitas vezes. A chefia podia fazer isso com qualquer um.</li> </ul>
Depreciar ideias e tarefas realizadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A gente foi nessa reunião, aí eu não tinha ainda o gravador... A chefia dizia que queria fazer</li> </ul>



	<p>projetos e falou, falou e falou. Aí eu falei: “Olha, tem uma coisa que no momento tem muito recurso para isso, muito dinheiro, dá para desenvolver um bom trabalho” [...] e falei a ideia. Nossa, para quê eu falei isso? A chefia surtou. Falou, falou, falou uma ladainha, aí diminuiu. E eu falei que tinha uma outra alternativa também, que tem muito dinheiro para isso, e quando falei o que era, houve outro surto.</p> <p>- O entrevistado cita um projeto que desenvolveu a pedido da chefia. Quando o entrevistado apresentou-o, a chefia afirmou que o resultado não estava correto, que não era verdade, e desconsiderou o trabalho e o esforço realizados. (Esse trecho caracteriza-se como paráfrase em virtude da solicitação do entrevistado, visando não divulgar detalhes que poderiam identificar a pessoa ou a organização em que estava trabalhando)</p>
Atribuição de tarefas impossíveis	<p>- Teve um outro estudo também que [...] a chefia mandou eu fazer [...]. Aí eu fiz o plano de ação, e comecei a conversar com algumas pessoas, gerentes de outros setores, e todo mundo dizia que já havia sido feito um projeto daquele tipo e que a instituição não quer mais ver a cara da chefia. [...] O projeto foi um desastre total.</p>
Quebra de comunicação entre os setores	<p>- Uma coisa importante que a chefia fez lá... Você tem toda uma lógica de produção do trabalho, cada setor está ligado a outros, aí você tem o setor de RH que lida com todos, e a</p>

	<p>chefia quebrou todos esses elos da cadeia de produção do trabalho e fez todos os setores como ilhas, remetendo todos ao chefe principal, todos os setores remetiam ao chefe principal. Os setores não se comunicavam entre eles. Isso fragilizou as pessoas, porque afetava o seu trabalho.</p> <p>- E isso [quebra de elos] era para fazer uma máquina para os negócios, os esquemas de lavagem de dinheiro. E todo mundo que se colocasse como obstáculo frente a isso, a chefia dava o relho. Então o contexto de assédio moral lá estava relacionado à corrupção.</p>
Troca de setor	<p>- Me tiraram do setor que eu trabalhava, [...] da noite para o dia. Um dia cheguei lá, e me disseram: “A chefia mandou e você vai trabalhar em outro setor”. Um setor nada a ver com o que eu fazia. Aí eu fui para esse setor. Nossa, que setor era aquele?! Parecia um panóptico<sup>8</sup>, porque lá as paredes eram tudo de vidro. Na sala onde eu estava eu via os meus colegas do lado, e todo mundo que passava [...]. E sempre uns controlando os outros, e vendo os outros.</p>

O caso 3, diferente dos apresentados anteriormente, refere-se a um caso de assédio moral de caráter coletivo, pois, de acordo com o entrevistado, as situações assediadas ocorriam com várias pessoas, em diversos setores, sendo que a cultura da organização se caracterizava por condutas hostis, realizadas pela chefia e replicada por outros

---

<sup>8</sup> Prisão circular, onde um observador central poderia ver todos os locais onde houvesse presos. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Pan%C3%B3ptico>. Acesso em: 06.01.2014.

trabalhadores. Assim, o entrevistado afirma que a cultura do assédio foi iniciada pela chefia da organização, e que se perpetuou como uma prática comum no ambiente de trabalho. Desse modo, os trabalhadores, de acordo com o relato, se encontravam em uma situação de medo constante de sofrerem ameaças e humilhações, e, além disso, não confiavam uns nos outros. O entrevistado relatou: *“Essa pessoa é que foi responsável por essa cultura do assédio moral, embora ela saiu [...], mas ela deixou a cultura. Ficou muito forte, porque se você tem a sua chefia que faz assédio moral, os subordinados imediatos replicam. Foi o que aconteceu lá.”*

Nesse sentido, em algumas organizações, “o assédio moral pode estar institucionalizado como parte da liderança e das práticas gerenciais e pode, inclusive, ser encarado como eficiente método para cumprimento das tarefas” (MARTINIGO FILHO; SIQUEIRA, 2008, p. 19). Assim, o entrevistado relata que muitas tarefas eram solicitadas aos trabalhadores sem que se considerassem as questões éticas e morais, de modo que até certos dados eram fraudados por ordens da chefia. Se o trabalhador se recusasse a fazer o solicitado, recebia coações, como exemplificou o pesquisado nessa fala: *“A chefia acabava coagindo a gente a fazer o que era errado e impedia a gente de fazer o trabalho correto. Nos impedia dizendo ‘Quem manda aqui sou eu’”. Da mesma maneira, o pesquisado afirmou que quando alguém discordava de alguma coisa, a chefia justificava seus argumentos pelo autoritarismo. Dessa forma, frente às ameaças, muitos trabalhadores realizavam as tarefas que lhes eram impostas, mesmo sabendo que eram ilegais e/ou tecnicamente incorretas, pois, segundo o entrevistado 3, tinham medo de sofrer perseguições e retaliações.*

Além disso, o entrevistado mencionou que situações de humilhação eram recorrentes na organização. Assim, descreveu: *“Com uma mesma pessoa não acontecia sempre, mas em uma semana aconteceu alguma coisa com uma pessoa do meu setor; a chefia xingou o servidor de burro e incompetente. Aí na outra semana a chefia humilhou, na frente dos outros, um servidor do outro setor em uma reunião, como acontecia muitas vezes. A chefia podia fazer isso com qualquer um”*. O entrevistado afirmou, portanto, que ficava apreensivo, pois tinha medo que aquilo acontecesse com ele também, visto que, na sua percepção, isso acontecia de modo aleatório, com qualquer pessoa, sem qualquer motivo.

Haviam, também, reuniões em que a chefia chamava alguns trabalhadores, solicitando ideias sobre novos projetos que poderiam ser desenvolvidos. Assim, o entrevistado exemplificou que em uma dessas

reuniões, após solicitadas sugestões, deu uma ideia que considerava pertinente. Contudo, a chefia respondeu agressivamente, desdenhando a proposta. O entrevistado, portanto, fez outra sugestão, que novamente foi respondida de maneira hostil. Nesse sentido, observa-se que a chefia da organização desprezava as ideias dos trabalhadores, sem nem ao menos analisar a sua pertinência e possível importância para a organização. O pesquisado afirmou ainda que, apesar de a chefia perguntar quais eram as sugestões, na verdade, não estava interessada na opinião dos trabalhadores, pois já tinha uma proposta construída.

Além disso, o entrevistado declarou que a chefia atribuía atividades/projetos aos trabalhadores, como também ocorreu com ele, e que, depois de feitas e apresentadas, as desconsiderava, afirmando que o que foi feito não estava correto, ou que não lhes servia mais para nada. Nesse sentido, Freitas (2001) assevera que em situações de assédio moral no trabalho é comum que se atribuam tarefas inúteis, fixem-se objetivos inatingíveis e se solicite trabalho extra e, depois, descarte-o. O entrevistado contou que, outra vez, a chefia mandou-o realizar um projeto que ela já sabia não ser possível, pois o projeto já havia sido feito e a outra organização que fez parte não estava mais disposta a colaborar. Assim, o pesquisado narrou: *“teve um outro estudo também que [...] a chefia mandou eu fazer [...]. Aí eu fiz o plano de ação, e comecei a conversar com algumas pessoas, gerentes de outros setores, e todo mundo dizia que já havia sido feito um projeto daquele tipo e que a instituição não quer mais ver a cara dessa pessoa da chefia. [...] O projeto foi um desastre total”*. Dessa forma, a realização da tarefa delegada, de acordo com o entrevistado, não foi possível.

Uma questão interessante é que, ainda no início da entrevista, o pesquisado afirmou que, quando começou a trabalhar nessa organização, ficou surpreso com o mural de avisos com o qual se deparou no primeiro dia de trabalho. Assim, narrou: *“Quando eu entrei lá no primeiro dia de trabalho, nunca vou esquecer isso, entrei bem feliz, [...] aí, na sala onde eu trabalhava, eu olhei para o mural de avisos e estava cheio de frases de autoajuda, de motivação, resistência, resiliência. Eu não entendia aquilo ali, pensava: ‘Que estranho!’ [...] Hoje eu sei porquê?”*. O entrevistado afirmou que quem colocava aquelas frases no mural eram os próprios trabalhadores da organização e que, somente um tempo depois, começou a compreender o motivo daquilo, que isso se devia ao assédio moral que ocorria na organização.

Outro fato que o terceiro entrevistado afirma ter lhe marcado logo nos primeiros dias de trabalho se refere à postura de sua chefia, que, a seu ver, mostrava-se como uma pessoa extremamente educada e

humana, enquanto os seus colegas de trabalho, que já a conheciam, reagiram com gozação e ironia a essa percepção. O entrevistado declarou que isso o fez se questionar se estaria diante de um *surto psicótico coletivo*<sup>9</sup>, em que a chefia era perseguida, ou se, tratava-se de uma *chefia psicótica*<sup>9</sup>. Assim, afirmou: “*Eu fiquei assim com um pé atrás, não sabia em quem acreditar. Mas eram muitas pessoas falando as mesmas coisas*”. O entrevistado asseverou que somente mais tarde conseguiu compreender o funcionamento da organização e o porquê de as pessoas lhe falarem aquilo, de modo que percebeu que situações de assédio ocorriam frequentemente.

Um acontecimento que, segundo o entrevistado, alterou o trabalho de todos os setores da organização, diz respeito à quebra da comunicação que existia entre os setores. Assim, o entrevistado afirmou que a chefia fez com que os setores trabalhassem de modo isolado, como descreveu nessa fala: “*Uma coisa importante que a chefia fez lá... Você tem toda uma lógica de produção do trabalho, cada setor está ligado a outros, aí você tem o setor de RH que lida com todos, e a chefia quebrou todos esses elos da cadeia de produção do trabalho e fez todos os setores como ilhas, remetendo todos ao chefe principal, todos os setores remetiam ao chefe principal. Os setores não se comunicavam entre eles. Isso fragilizou as pessoas, porque afetava o seu trabalho*”. Percebe-se, portanto, que as violências nessa organização advinham dos próprios gestores, o que prejudicava os trabalhadores e dificultava sua união e o combate do assédio. Nesse sentido, destaca-se que quebrando a comunicação entre os setores a chefia fragilizava as pessoas, o que permitia que o assédio moral se perpetuasse.

De acordo com o entrevistado, essa quebra nas relações entre os setores estava relacionada à corrupção, pois, isolando os setores ficava mais fácil de praticar atos imorais/ilegais. Assim, o pesquisado relatou: “*E isso [quebra de elos] era para fazer uma máquina para os negócios, os esquemas de lavagem de dinheiro. E todo mundo que se colocasse como obstáculo frente a isso, a chefia dava o relho. Então o contexto de assédio moral lá estava relacionado à corrupção*”.

Além disso, o entrevistado afirmou que foi mudado de setor sem nenhum aviso prévio. Ele foi alocado em um setor em que as atividades a serem realizadas não estavam relacionadas com as que o pesquisado perpetrava antes. Nesse sentido, Freitas, Heloani e Barreto (2008) afirmam que a troca de setor ou de cidade pode ser considerada uma situação comum de assédio moral no trabalho. Assim, o

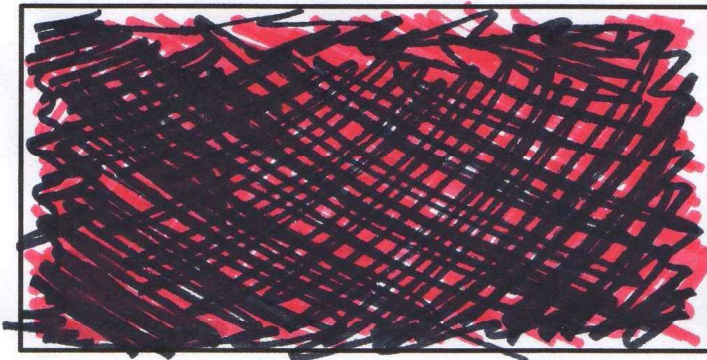
---

<sup>9</sup> Expressões utilizadas pelo entrevistado.

entrevistado passou a trabalhar em outro lugar e a ser isolado pelos novos colegas, que não conversavam com ele e não lhe passavam as informações necessárias para o trabalho. Dessa forma, o pesquisado afirma que passou um tempo sem ter o que fazer, até que entrou, nesse setor, um novo gerente. Ademais, o setor tinha paredes de vidro, podiam-se ver os colegas da sala ao lado e também todos que passavam pelo lugar, de modo que uns ficavam vigiando os outros.

Assim, observa-se pela fala do entrevistado que ele e os demais trabalhadores passavam constantemente por situações típicas de assédio moral, como coações, humilhações e desqualificações, além de, no caso específico, troca de setor de trabalho. Como nas outras entrevistas, solicitou-se que o entrevistado realizasse um desenho representando as situações de assédio moral que vivenciou no trabalho. Assim, o pesquisado fez a representação abaixo:

Figura 7 - Situação de assédio representada por meio de desenho pelo entrevistado 3.



O entrevistado descreveu: “*O vermelho simboliza a tensão e o preto é sem solução. Não ver solução. Ali a solução era a chefia sair mesmo. No contexto coletivo, não havia solução individual que desse conta. Além da chefia, era todo o clima, o ambiente, as pessoas não confiavam umas nas outras*”. Percebe-se, portanto, a visão que o entrevistado tinha da organização e da situação em que se encontrava, relatando bastante tensão e não vislumbrando soluções individuais eficazes.

Apesar disso, o pesquisado apresentou ao longo da entrevista várias estratégias de enfrentamento positivas à situação que vivenciava. As estratégias citadas na entrevista encontram-se no quadro abaixo:

Quadro 6 – Estratégias de enfrentamento positivas utilizadas pelo entrevistado 3.

<b>Estratégias de enfrentamento</b>	<b>Relatos ilustrativos</b>
Pesquisou sobre assédio moral	<p>- Eu fiz muita pesquisa sobre assédio moral. [...] Aí eu fui ler sobre aquilo, fui estudar mais.</p> <p>- Eu comecei a fazer pesquisas sobre o assediador moral e psicopatia e lá dizia que devia evitar, o máximo, contato com a pessoa. [...] E eu fui fazendo essas pesquisas e fui descobrindo que algumas coisas eu já fazia e outras não. As que eu já fazia, reforçou, como, por exemplo, evitar fazer contato com a pessoa.</p>
Evitou contato com chefia	<p>- [...] e lá dizia que devia evitar, o máximo, contato com a pessoa. Na verdade eu já estava fazendo isso antes de eu ler, foi uma reação natural minha, uma reação espontânea, para evitar um [...] contato com a chefia.</p>
Buscou estratégias com os colegas	<p>- Eu fazia a investigação para colher estratégias para mim. Eu pegava isso de diferentes pessoas. Tinha pessoas que diziam que não davam bola, outras que falavam mal da pessoa [...], mas para mim isso não era uma estratégia boa. Outra estratégia de outros era fazer tudo o que a chefia queria, puxavam o saco. Tinha um pessoal que se impunha, e essa eu achei a melhor, e pensei: “Vou me impor”. Eu julguei que essa estratégia, de acordo com o meu perfil, seria a melhor coisa para eu fazer, para eu não ficar depois</p>

	<p>remoendo.</p> <p>- Eu procurava aprender com aqueles que tinham uma solução melhor, de se impor, de falar.</p>
Imaginou possíveis situações de assédio	<p>- Quando as pessoas me contavam o que aconteceu com elas, eu me colocava no lugar delas e ficava pensando em como eu reagiria. Tentava adiantar a situação. Só que isso gera uma tensão. [...] Então eu imaginava e ficava introjetando o que eu falaria na hora.</p>
Gravou reuniões	<p>- Uma estratégia que eu pensei foi de começar a gravar. [...] Eu não ia para essas reuniões sem gravar. E aí a notícia se espalha. Você fala para um e daqui a pouco todo mundo sabe. Então eu comecei a ir para as reuniões com um gravador. [...] Eu sempre estava gravando para me proteger.</p>
Denunciou	<p>Eu fiz uma denúncia. A chefia mandava fazer as coisas, não importa se fosse certo ou errado, legal ou não. [...] E começaram a fazer umas coisas lá e eu fiz uma denúncia, informando o seria feito, que estava em andamento, em curso, e falei outras coisas também.</p>
Rezou	<p>- Eu rezava muito, pedia proteção. Você nem sabe em que lugares eu andei para pegar proteção, para rezar, tomar passe.</p> <p>- Eu comecei a rezar para não ter que ir nessas reuniões.</p> <p>- Comecei a rezar, querer sair de lá.</p> <p>- Eu rezava muito quando eu</p>



	<p>mudei de setor.</p> <p>- Eu rezava todo dia antes de dormir, e de manhã cedo.</p>
Escutou mantras	<p>- Botava o meu fone de ouvido e colocava mantra, aquelas vibrações de frequência, eu ficava escutando só aquilo o dia inteiro. Tentava fazer daquele local de trabalho um local normal.</p>
Buscou auxílio de psiquiatra	<p>- Eu cheguei a procurar um psiquiatra. Ele tinha uma metodologia diferente. E eu lembro que quando eu fui, ele perguntou: “Por que estás aqui?” e eu não conseguia falar, eu comecei a chorar. Chorei e comecei a contar o que estava acontecendo e ele veio com uma solução de fazer um tratamento. [...] Ele tinha uma metodologia para tratar, só que aí envolvia eu ter de levar alguém de minha confiança para fazer esse tratamento. [...] Mas as pessoas mais próximas que eu conhecia estavam envolvidas no mesmo barco, e familiar eu não queria envolver nisso. E como eu vi que a metodologia dele era essa eu pensei que não ia dar certo. Porque é dolorido envolver alguém que você gosta, isso é péssimo e eu falei: “Não vai dar”.</p>
Buscou auxílio de pessoa externa à organização	<p>- Quando começou aquela ação contra mim, eu fui falar com uma pessoa muito importante. Ele tentou me ajudar, chamou algumas chefias da organização que eu trabalhava e falou que aquilo não era certo. Mas não deu</p>

	<p>certo, eles continuaram com a ação.</p> <p>- Aí fui falar com outra pessoa e aí deu certo. E inicialmente fui falar sem nenhuma expectativa. Minha intenção era de que essa pessoa fizesse aquela perseguição parar. [...] Aí essa pessoa me propôs a mudar de local de trabalho, [...] e eu aceitei.</p>
--	--

Assim, relatou que começou a pesquisar sobre assédio moral no trabalho e psicopatia para saber sobre o assunto e saber o que poderia ser feito diante das situações de assédio. Ao fazer leituras, o entrevistado afirma que descobriu e/ou confirmou coisas que já sabia que deveria evitar, como, por exemplo, evitar fazer contato com as pessoas que praticavam o assédio.

Além disso, o pesquisado declarou que começou a perguntar aos seus colegas de trabalho como eles reagiam quando estavam em uma situação de assédio. Assim, afirmou: *“Eu fazia a investigação para colher estratégias para mim. Eu pegava isso de diferentes pessoas. [...] Tinha um pessoal que se impunha, e essa eu achei a melhor, e pensei: ‘Vou me impor’. Eu julguei que essa estratégia, de acordo com o meu perfil, seria a melhor coisa para eu fazer [...]”*. Assim, o entrevistado declarou que pessoas que tivessem uma solução passiva não lhe interessavam. Afirmou: *“Eu procurava aprender com aqueles que tinham uma solução melhor, de se impor, de falar”*. Ademais, o entrevistado descreveu que quando alguém lhe contava o que aconteceu consigo, tentava se imaginar no lugar dessa pessoa e pensar em como reagiria, o quealaria se passasse pela mesma situação.

O entrevistado contou ainda que pensou em uma estratégia para se defender, que era gravar as reuniões em que ia, pois nessas reuniões aconteciam muitos casos de humilhação. Assim, narrou: *“Uma estratégia que eu pensei foi de começar a gravar. [...] Eu não ia para essas reuniões sem gravar. [...] Eu sempre estava gravando para me proteger”*. Essa estratégia, segundo o entrevistado, foi eficaz, pois a partir do momento em que a notícia de que ele estava gravando se espalhou, não foi mais chamado para reuniões. Assim, pode-se afirmar que nesse caso o entrevistado utilizou-se de uma estratégia que visava diminuir a sua tensão (colhia provas e se defendia com isso) e também

tentava evitar a ocorrência de condutas hostis, já que as outras pessoas sabiam que ele estava gravando e, provavelmente, não lhe dirigiam ofensas. Pode-se inferir, portanto, que o pesquisado utilizava-se de uma estratégia que abarcava a administração da emoção (estratégia focada na emoção) e também a administração da situação estressante (estratégia focada no problema).

O entrevistado afirmou que quando se deparava com situações em que um trabalhador lhe contava ocorrências de coação para fazer coisas ilegais, questionava a pessoa, perguntando por que ela não denunciava isso. Nesse sentido, afirmou que resolveu fazer uma denúncia, como pode ser observado na fala: *“Eu fiz uma denúncia. A chefia mandava fazer as coisas, não importa se fosse certo ou errado, legal ou não. [...] E começaram a fazer umas coisas lá e eu fiz uma denúncia, informando o seria feito, que estava em andamento, em curso, e falei outras coisas também”*. Assim, o pesquisado agiu focando-se na origem do problema (LAZARUS; FOLKMAN, 1980), pois buscava uma forma de fazer com que as ordens para fazer coisas ilegais e as coações cessassem.

Contudo, depois dessa denúncia, o entrevistado relatou que começou a ser vítima de uma investigação, e que nessa investigação alegavam que, como as coisas não tinham se concretizado ainda, o trabalhador estava mentindo, praticando calúnia. Frente a essa situação, uma pessoa lhe auxiliou, dando-lhe um arquivo comprovando as coisas que iam ser feitas. O entrevistado relatou que essa foi uma das poucas vezes em que percebeu uma situação de solidariedade de um colega na organização. Dessa forma, agradeceu e elogiou muito a pessoa, como afirmou que costumava fazer sempre que observava situações de uma pessoa ajudar a outra. O pesquisado descreveu que não era comum esse tipo de acontecimento na organização, que as pessoas não confiavam umas nas outras e que, além disso, não havia um setor na organização que pudesse fornecer suporte/apoio.

Vale ressaltar que o entrevistado não foi a única pessoa a registrar denúncia. Ele relatou que as pessoas que trabalhavam na área jurídica da organização tinham de responder muitas denúncias, e que isso passou a incomodá-los. Assim, narrou: *“O pessoal da jurídica ficava muito bravo, porque eles tinham de responder muitas denúncias, muitas denúncias. [...] Então eles começaram a ficar muito bravos com isso e começaram a querer abrir sindicância para saber quem estava denunciando, para saber isso, saber aquilo. E eles replicavam, ficavam ameaçando a gente”*. Nesse sentido, percebe-se que outras pessoas da

organização, além da chefia, replicavam os comportamentos de assédio moral. Ressalta-se, portanto, que

o assédio moral ocorre porque encontra um terreno fértil e tende a se cristalizar como uma prática porque os seus autores não encontram maiores resistências organizacionais ou reprovações nem nas regras, nem na autoridade, nem na filosofia, nem na cultura da organização (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008, p. 39)".

Assim, em uma organização em que os próprios gestores praticam o assédio moral como uma forma de gestão, a tendência é que os demais trabalhadores se sintam autorizados a reproduzir comportamentos ofensivos e hostis, pois não há uma instância interditora e punitiva para as ocorrências perversas.

Diante das coações e demais situações de assédio moral, o entrevistado afirmou que começou a rezar e pedir proteção. Destaca-se, portanto, a religiosidade, que, de acordo com Fornazari e Ferreira (2010), é uma estratégia de enfrentamento importante frente a situações consideradas difíceis. Koenig, Pargament e Nielsen (1998), consideram a relevância do *coping* religioso, definido como o uso de crenças e comportamentos religiosos para o auxílio da resolução de problemas e para a prevenção ou alívio de consequências emocionais negativas decorrentes de situações estressantes. Além disso, o entrevistado escutava mantras durante o trabalho, como relatou: “*botava o meu fone de ouvido e colocava mantra, aquelas vibrações de frequência, eu ficava escutando só aquilo o dia inteiro. Tentava fazer daquele local de trabalho um local normal*”. Observa-se, portanto, que o entrevistado utilizou-se de estratégias de enfrentamento focadas na emoção (LAZARUS; FOLKMAN, 1980), objetivando diminuir a tensão vivenciada no ambiente de trabalho.

O entrevistado declarou que começou a ter esses comportamentos (rezar e ouvir mantras) depois que foi transferido de setor, após fazer a denúncia mencionada anteriormente. A partir desse momento, isolou-se no ambiente de trabalho, pois acreditava que a chefia tinha mudado-o de setor para dar uma punição exemplar. Assim, descreve: “*Eu sentava no computador, e não conversava com mais ninguém, porque eu tinha sido mudado de setor e tinha a ação contra mim, e eu pensava que a chefia estava fazendo isso para dar o exemplo, punição exemplar; então eu pensava: ‘logo, quem estiver andando comigo, vai se dar mal também’*. E eu não quis mais fazer contato com

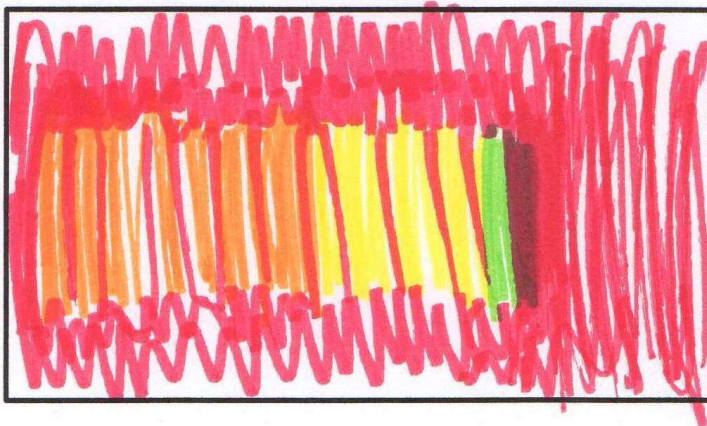
*ninguém para preservar também essas pessoas que eu valorizava, que tinham me ajudado, e eu explicava. Então eu entrava [...] mudo e saía calado”.*

Outro fato interessante é que, diferente dos casos apresentados anteriormente, o entrevistado 3 não buscava auxílio com a família ou amigos. Ele afirma que considerava a vivência muito pesada e que, por isso, não queria compartilhá-la com pessoas queridas para ele. Entretanto, procurou auxílio de um psiquiatra, buscando uma estratégia focada na emoção (LAZARUS; FOLKMAN, 1980). Esse profissional, porém, solicitou que ele fizesse um tratamento em que uma pessoa de sua confiança participasse. Por esse motivo, contudo, o entrevistado preferiu não fazer o tratamento.

Depois que teve início a ação judicial contra o entrevistado, ele afirmou que buscou auxílio de uma pessoa externa à organização, com o objetivo de pará-la. Contudo, não obteve sucesso. Assim, entrou em contato com uma outra pessoa, que conseguiu lhe ajudar. Essa pessoa lhe propôs mudar de local de trabalho, o que foi aceito pelo entrevistado. Nesse sentido, observa-se que o entrevistado, com o intuito de alterar a origem da situação estressante (estratégia focada no problema), buscou estratégias e recursos fora da organização, já que no próprio local de trabalho não encontrava um setor que desse apoio aos trabalhadores.

Quando se solicitou que o entrevistado fizesse uma representação de suas estratégias de enfrentamento às situações de assédio moral no trabalho, ele fez o seguinte desenho:

Figura 8 – Busca de estratégias de enfrentamento às situações de assédio moral representada pelo entrevistado 3.

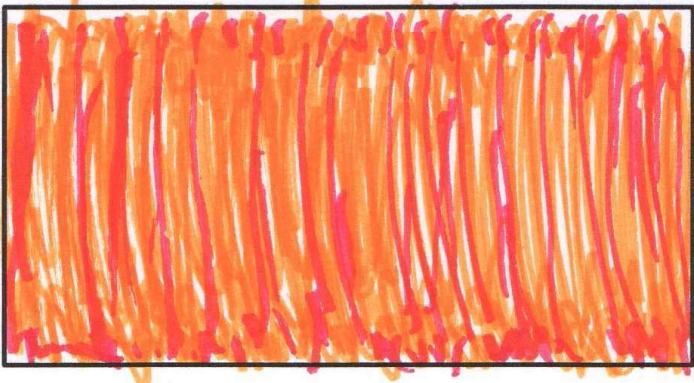


O entrevistado explicou a representação da seguinte maneira: “*Para mim o vermelho é a tensão, permeando todo o processo. E as cores é alguma solução. O verde é uma solução boa, permeada pelo vermelho, uma tensão horrível, o amarelo uma solução mais ou menos. [...] Um predomínio do vermelho, do laranja, em que estava buscando coisas, soluções. O amarelo quando você acha alguma coisinha, o verde é quando alguma coisa que você faz surte algum efeito, mas mesmo assim sempre naquela tensão horrível*”. Por meio do desenho pode-se perceber o sentimento de tensão, também mencionado no primeiro desenho, e uma constante busca de estratégias que visavam soluções para as situações vivenciadas. Nota-se que o vermelho permeia todas as cores utilizadas no desenho, representando a tensão que o entrevistado sentia no ambiente de trabalho. Observa-se também que o verde, que representa soluções mais eficazes, aparece em um espaço bem pequeno, enquanto que o laranja, que representa a busca por soluções, ocupa um espaço bem maior, denotando o esforço do pesquisado em procurar estratégias para lidar com o assédio moral.

Atualmente o entrevistado relatou que está em outro local de trabalho, mas que tem receio de voltar ao local anterior, em que vivenciava as situações de assédio moral. Afirmou: “*para mim é um fantasma, um pesadelo o fato de eu pensar em voltar para lá, é como uma assombração*”. Assim, menciona que já está pensando em fazer outros concursos públicos.

Para representar como se encontra hoje, o entrevistado fez o último desenho solicitado, apresentado a seguir:

Figura 9 – Modo como o entrevistado 3 se percebe atualmente, após as vivências de assédio moral no trabalho.



O entrevistado descreveu o desenho da seguinte maneira: “*O laranja para mim é uma cor de tensão, porque para mim também, hoje, é uma tensão*”. Afirmou que ainda tem medo de ter de voltar àquele local de trabalho e que se percebe traumatizado, como pode ser observado nessa fala: “*Eu me vejo como traumatizado, foi um trauma para mim. Me vejo traumatizado, me vejo com mágoa de certas pessoas, decepcionado*”.

Além disso, ele afirmou que tem vergonha de ter trabalhado naquela organização, que não se orgulha de colocar isso no currículo. Assevera também que só aprendeu coisas que não considera coisas boas de serem aprendidas. Dessa forma, declara: “*Se você é muito humano, as pessoas montam em cima. Aprendi isso, que, às vezes, a gente tem de ser meio egoísta sim, pensar em si, não confiar em todo mundo. Só aprendi essas coisas assim, lei de sobrevivência. Então isso para mim foi chocante*”.

O entrevistado relata também que aprendeu com as vivências que a corrupção ocorre com a convivência de muitas pessoas, como pode ser observado nessa fala: “*Aprendi que a corrupção sempre tem de contar com uma boa dose de vista grossa, de passividade de muitas pessoas, não são poucas, são muitas. Não são coisas escondidas ou isoladas. [...] E outra coisa que eu aprendi também é que todas as investigações de corrupção no Brasil sempre são motivadas, é alguém que faz uma denúncia e eles começam a investigar*”. Nesse sentido, percebe-se a importância de, em casos de corrupção, as pessoas não se omitirem frente às ocorrências, possibilitando que as situações se desenvolvam e se repitam. Salienta-se, assim, a relevância de os trabalhadores unirem-se e denunciarem esses acontecimentos.

Considerando o caso apresentado, destaca-se a dificuldade de enfrentar situações de assédio moral no trabalho, em especial quando se trata de uma organização em que os próprios gestores utilizam práticas assediadas. Contudo, ressalta-se a importância de ações de solidariedade entre os colegas de trabalho, o que não ocorria muito no caso 3, e de ações como denunciar as ocorrências. Nesse caso, por exemplo, apesar das dificuldades, a chefia acabou sendo retirada da gestão devido ao grande número de denúncias registradas pelos trabalhadores, o que evidencia a relevância de uma ação coletiva.

Apesar de todas as dificuldades vividas, observa-se que o pesquisado estava constantemente buscando maneiras de lidar com a situação, e que encontrou estratégias positivas, como pesquisar sobre assédio moral para saber quais ações tomar, procurar estratégias eficazes com os colegas de trabalho, buscar auxílio externo à organização e rezar.

Assim, destaca-se que embora estivesse em uma situação difícil, e relatasse bastante sentimento de tensão, o entrevistado buscou maneiras de agir, não sucumbindo às adversidades.

#### 5.4 CASO 4

A quarta entrevista teve a duração de uma hora e quinze minutos. A pessoa entrevistada é do sexo feminino, tem ensino médio incompleto e trabalha na área de *telemarketing*. Ela narrou que trabalhou em uma organização por mais de um ano, sendo que, além desse tempo, ficou um ano afastada devido a um acidente que sofreu. As situações de assédio moral no trabalho iniciaram depois que ela retornou desse afastamento, quando houve a troca da supervisora e do gerente imediatos. Assim, relatou que sofreu assédio moral durante seis meses, de modo que a frequência dos acontecimentos era diária.

Nesses seis meses, foi afastada por quinze dias, por indicação de um psicólogo. Contudo, quando retornou ao trabalho as situações de assédio moral continuaram. O psicólogo indicou novo afastamento, mas ela optou por não se afastar novamente, pois, segundo seu relato, não queria prolongar a situação. Nesse sentido, Hirigoyen (2008, p. 96) afirma que “quando o estresse aparece, com seu cortejo de insônia, cansaço, irritabilidade, não é raro que o assalariado recuse a licença que lhe é proposta por seu médico com medo das represálias no momento da volta”. Ressalta-se, portanto, a fala da entrevistada: “*O psicólogo me deu, inicialmente, 15 dias de afastamento. Depois eu não quis mais. [...] eu fiquei pensando: se eu pegar mais dias e depois voltar, vai ser pior*”.

As ocorrências de assédio pelas quais a entrevistada passou encontram-se no quadro 7:

Quadro 7 – Situações de assédio moral vivenciadas pelo entrevistado 4.

Tipos	Relatos ilustrativos
Mentiras, violência verbal	- A supervisora que entrou foi vendedora junto com a gente, e eu e ela a gente nunca se bicou. A gente frequentava os mesmos lugares, os mesmos amigos, mas a agente nunca se bicou. E quando ela virou supervisora, [...] ela começou a inventar coisas sobre mim. Eu tenho uma gravação dela



	<p>falando, admitindo para mim que ela falou coisas absurdas para ele [gerente], como se eu tivesse falado, tivesse feito. E ele começou a ficar com raiva e foi onde ele começou a perseguição.</p> <p>- Ele berrava, batia na mesa, ele me fazia chorar, dizia que eu estava simulando.</p> <p>- Teve uma vez que tive que sair antes e avisei para a supervisora que pagaria essa hora no outro dia, aí a supervisora dizia para ele [gerente] que eu não tinha avisado nada, que tinha saído sem comunicar.</p>
<p>Isolamento e recusa de comunicação</p>	<p>- Ele proibiu as meninas de falarem comigo. Eu continuava no mesmo ambiente, mas ninguém podia falar comigo. [...] Na hora do almoço, eu entrava, e elas tinham de sair. Ele mandava elas não ficarem.</p> <p>- Eu entrava no serviço às oito horas da manhã e saía as duas e eu não podia falar com ninguém. As meninas novas mesmo, já chegavam e perguntavam: “Você que é a fulana, né?”. Pronto! Não falavam mais nada.</p> <p>- Festa da empresa eu não participava porque não era avisada.</p> <p>- Para as novas funcionárias ele [gerente] sempre dava a entender que se falassem comigo, não iam ficar na empresa. Eu sei porque duas me disseram que ele falou que se elas tivessem muito contato comigo, elas não ficariam, não passariam do prazo de experiência. E eu perguntava: “Ele falou</p>

	<p>assim?”, e elas diziam que tanto o gerente como a supervisora falavam isso, diziam que era um conselho.</p>
<p>Controle excessivo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A gente trabalhava em um cubículo, apertado, e eram sete meninas, era um corredor praticamente, sem ventilador, e a gente não podia levantar para ir no banheiro.</li> <li>- Começou a chamar minha atenção, a não deixar eu atrasar nem um minuto, já me descontava, o meu horário de lanche ele contava os minutos, da hora que eu saía até a hora que eu voltava.</li> <li>- Eles restringiam às idas ao banheiro também. Eu podia levantar duas vezes nas seis horas. Eu tinha atestado por um problema de saúde que tenho e por isso, às vezes, me dá muita vontade de ir ao banheiro, mas mesmo assim, não deixavam. E se eu fosse e demorasse mais que cinco minutos eu levava advertência. Tudo extremamente controlado.</li> <li>- Ele chegava às oito horas da manhã e a primeira coisa que ele fazia era ir na sala para ver se eu tinha chegado as oito em ponto. Ele ficava na frente da câmera olhando para ver o que eu estava fazendo, ele escutava todas as minhas gravações.</li> <li>- Eu chegava e tinha de ir na sala dele, pegar meu ponto, bater e devolver para ele. E isso era só comigo. No almoço também,</li> </ul>

	<p>porque ele queria ver a hora que eu chegava e a hora que eu saía. E desse jeito eu não podia tirar cópia do ponto.</p> <p>- Eu acho que ele ficava 24 horas na frente da câmera, porque se eu levantava para ir no banheiro e demorasse um pouco mais, ele já estava lá na sala me esperando. Lá eram dois andares, então ele já subia e me esperava lá. Tinha uma câmera lá no <i>call center</i>. Se eu falasse alguma coisa de errado ou faltasse alguma coisa na gravação, ele já me chamava. Então ele ficava procurando mesmo.</p> <p>- Ele [gerente] passava o dia inteiro ocupado comigo. Eu chegava de manhã, às vezes eu estava no banheiro e já ouvia ele perguntando: “A Fulana [no caso, a entrevistada] já chegou?”. Não era: “As meninas já chegaram?”, era só pelo meu nome que ele perguntava. [...] Se eu descia para fumar, ele descia até a metade da escada e olhava.</p>
<p>Deterioração proposital das condições de trabalho</p>	<p>Omissão de informações importantes ao trabalho:</p> <p>- Eu nunca podia ficar até mais que duas horas da tarde porque, na época, eu tinha outro serviço, e ele [gerente] sabia disso. Ele marcava reunião para depois das duas horas, depois do horário do serviço, para eu não saber de nada. Aí se mudou alguma coisa e eu não sabia, porque ninguém me falava, eu fazia a coisa errada e ele me dava advertência.</p>

	<p>Não fornecimento de instrumentos adequados para a realização do trabalho:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Ficava lá além do meu horário para bater a meta. Antes, eu sempre batia a minha meta todo mês. Nos últimos meses, que foi quando começou isso, eu não bati nenhuma meta. [...] Os cadastros de telefone que eu recebia eram diferentes, descaradamente, porque eu comparava com as meninas. Eu chamava para fazer curso na escola [...] e tinha uma idade específica para chamar. Ele me dava idade que eu não podia chamar, me dava cadastro antigo, que o pessoal já tinha vindo e já conhecia. Ele me dava números repetidos, de vários cadastros iguais, que já tinha sido ligado, número que não existia. Então nos últimos meses eu não bati meta nenhuma.</li></ul>
Advertências, suspensões	<ul style="list-style-type: none"><li>- Ele começou a me chamar todo dia. E era só eu. [...] Até as meninas diziam: “Ué, você vai para lá de novo?”. E eu respondia: “Pois é, ele me chamou e eu tenho de ir”. Aí eu ia, ele só sentava e ficava me olhando, perguntava se eu tinha alguma coisa para falar. Eu dizia: “Não, foi o senhor que me chamou”. Aí ele falava um monte de baboseira, começava num assunto e terminava no outro, não tinha um objetivo, e me mandava voltar para a sala. E isso ele fazia todo dia.</li><li>- Ele [gerente] começou a me dar</li></ul>

	<p>advertência. Nas minhas folgas ele dizia que não tinha me dado folga e me dava advertência por isso.</p> <p>- Um dia eu levei advertência porque eu passei dois minutos na hora do lanche. Eles tinham tolerância de cinco minutos, tanto na entrada do expediente, quanto do lanche, mas eu tinha de chegar lá às oito horas, se não eu levava advertência. Tanto é que eu chegava lá quinze, vinte para as oito, para não correr o risco de chegar atrasada.</p> <p>- Teve um dia em que minha casa alagou e eu liguei para lá perguntando se eu poderia ficar em casa para resolver e que no dia seguinte eu trabalharia o dia inteiro para compensar. Ele autorizou e quando cheguei lá no dia seguinte tinha uma suspensão de três dias.</p>
Ameaças de demissão	<p>- O gerente disse: “Ou você vai sair daqui porque vai pedir, ou por justa causa”. E eu disse que não ia pedir demissão, e ele disse: “Mas tu vai sair, tu vai para a rua”.</p> <p>- Ele queria fazer eu pedir demissão, essa era a intenção dele. Só que como ele viu que eu não ia pedir, aí ele teve que ir por outros meios.</p>

A entrevistada narrou que depois que retornou do afastamento devido ao acidente que sofreu, a supervisora e o gerente imediatos começaram a praticar assédio com ela. A supervisora tinha trabalhado inicialmente como operadora de *telemarketing*, de modo que era, anteriormente, sua colega de trabalho. Além disso, segundo a entrevistada, essa pessoa frequentava o mesmo grupo de amigos que ela,

mas que, entretanto, as duas não se davam muito bem. Dessa forma, a supervisora começou a difamá-la para o novo gerente, inventando histórias sobre ela, como pode ser observado na fala: “*Ela [a supervisora] começou a inventar, tanto que eu tenho uma gravação dela falando, admitindo para mim que ela falou coisas absurdas para ele, como se eu tivesse falado, tivesse feito*”. De acordo com a pesquisada, o gerente teria iniciado a perseguição após a supervisora ter contado mentiras a ele. Quando questionada sobre a supervisora sentir-se ameaçada por ela, a entrevistada afirmou: “*Eu estava lá há um tempo e fiquei afastada. Quando eu voltei as meninas sempre vinham falar comigo. Se tinham alguma dúvida elas recorriam a mim, não a ela. E ela sempre disse: ‘Quem é a supervisora sou eu’. Aí eu dizia para ela: ‘Elas estão me perguntando, eu vou responder’. Então, não sei se foi por esse motivo que ela fez isso... eu acho que foi mais por ciúme mesmo*”.

Além disso, a entrevistada atribuiu o início das situações de assédio ao fato de ela ser considerada a porta-voz das funcionárias. Assim, afirmou: “*As meninas recorriam a mim, para mim falar com a supervisão, com a direção, e eu comecei a ficar meio que manjada, a porta-voz*”. Desse modo, relatou que sempre foi uma pessoa de conversar, que quando não estava satisfeita com alguma coisa procurava fazer algo para melhorar, sendo que acredita que, por esse motivo, passou a ser assediada no trabalho.

O gerente, segundo a entrevistada, chamava-a em sua sala e, frequentemente, gritava com ela. Narrou: “*Ele berrava, batia na mesa, ele me fazia chorar, dizia que eu estava simulando*”. Percebe-se, portanto, que o gerente do seu setor praticava atos de violência verbal, categoria elencada por Hirigoyen (2006). De acordo com a autora, dentre os comportamentos hostis de assédio moral no trabalho estão as violências verbal, física e sexual, que incluem comportamentos como ameaças de violência física, propostas ou gestos de agressão sexual, falar com a vítima aos gritos, entre outros.

Outra situação vivenciada pela entrevistada diz respeito ao isolamento e recusa de comunicação, categoria também evidenciada por Hirigoyen (2006). Para a autora, outra circunstância comum de assédio moral diz respeito ao isolamento da vítima, de modo que ela pode ser colocada separada dos demais trabalhadores, sua presença pode ser ignorada, podem proibir os colegas a lhe falarem, entre outros. Assim, a entrevistada relatou que, apesar de continuar na mesma sala que as outras operadoras de *telemarketing*, estas não podiam se comunicar com ela. Dessa forma, contou: “*Ele [gerente] proibiu as meninas de falarem*

*comigo. Eu continuava no mesmo ambiente, mas ninguém podia falar comigo. [...] Na hora do almoço, eu entrava, e elas tinham de sair. Ele mandava elas não ficarem*". Além disso, a entrevistada mencionou que não participava das confraternizações da organização porque não era comunicada. Desse modo, vale a pena ressaltar que, segundo Freitas (2001), uma forma de isolar a pessoa é quebrando todas as alianças possíveis. Assim, a autora afirma que o assediado pode ter de almoçar sozinho, pode não ser convidado para reuniões informais, pode ser privado de informações e até mesmo de reuniões formais.

Nesse sentido, por meio do relato da pesquisada, é possível observar condutas hostis que dizem respeito à categoria *Deterioração proposital das condições de trabalho* (HIRIGOYEN, 2006). Ela afirmou que informações importantes ao seu trabalho eram-lhe omitidas. O gerente, segundo a fala da entrevistada, marcava reuniões para um horário depois do expediente, de modo que ela não podia participar, pois, na época, trabalhava em outro emprego também. Desse modo, se houvesse alguma alteração nas regras ou nas atividades do trabalho, ela não teria como saber, já que as outras trabalhadoras não podiam lhe comunicar, devido a proibição do gerente e da supervisora. A pesquisada descreveu: "*Ele [gerente] marcava reunião para depois das duas horas, depois do horário do serviço, para eu não saber de nada. Aí se mudou alguma coisa e eu não sabia, porque ninguém me falava, eu fazia a coisa errada e ele me dava advertência*".

Ainda em relação à categoria *Deterioração proposital das condições de trabalho* (HIRIGOYEN, 2006), a pesquisada relatou que não recebia o material necessário para realizar o seu trabalho. Ela afirmou que deveria oferecer cursos por telefone e que, para isso, recebia uma lista de telefones para os quais deveria ligar e conseguir alunos para o curso. Contudo, a lista que ela recebia era diferenciada da recebida pelas outras trabalhadoras, como relatou: "*Os cadastros de telefone que eu recebia eram diferentes, descaradamente, porque eu comparava com as meninas. Eu chamava para fazer curso [...] e tinha uma idade específica para chamar. Ele [gerente] me dava idade que eu não podia chamar; me dava cadastro antigo, que o pessoal já tinha vindo e já conhecia. Ele me dava números repetidos, de vários cadastros iguais, que já tinha sido ligado, número que não existia*". Assim, a entrevistada afirmou que não recebia uma lista adequada para executar o seu trabalho, de modo que não conseguia alcançar as metas estabelecidas.

A entrevistada relatou ainda que sofria constante controle das atividades realizadas, do horário de entrada/saída do trabalho, horário de

saída e retorno do lanche (sem tolerâncias de atraso) e das idas ao banheiro. Tal fato pode ser observado na seguinte fala: “[...] *se eu levantava para ir no banheiro e demorasse um pouco mais, ele já estava lá na sala me esperando. [...] Se eu falasse alguma coisa de errado ou faltasse alguma coisa na gravação [da ligação], ele já me chamava*”. De acordo com o *site* [assediomoral.org](http://www.assediomoral.org)<sup>10</sup>, uma conduta comum do agressor em relação a mulheres é o controle da fisiologia, controlando a frequência e o tempo de permanência nos banheiros. Ademais, a entrevistada conta que as idas ao banheiro eram restritas a duas vezes, e que, apesar de ter atestado médico por um problema de saúde, não a deixavam ir mais vezes além do estipulado. Nesse sentido, ressalta-se que entre os comportamentos hostis listados por Hirigoyen (2006) na categoria “Violência verbal, física e sexual” está a questão de não se levar em conta os problemas de saúde do trabalhador. Dessa forma, o gerente e a supervisora não autorizavam que a entrevistada fosse mais vezes ao banheiro, embora ela tivesse uma declaração médica que atestasse essa necessidade, caracterizando-se também como uma conduta de assédio moral.

A entrevistada declarou ainda que passou a ser chamada diariamente para conversas na sala do gerente, e que isso não ocorria com suas colegas de trabalho. Assim, ela afirmou: “*Ele começou a me chamar todo dia. E era só eu. [...] Até as meninas diziam: ‘Ué, você vai para lá de novo?’ [...] eu ia, ele só sentava e ficava me olhando, perguntava se eu tinha alguma coisa para falar. [...] Aí ele falava um monte de baboseira, começava num assunto e terminava no outro, não tinha um objetivo, e me mandava voltar para a sala*”. Além disso, a pesquisada contou que o gerente começou a lhe dar advertências e suspensões sem motivo, em situações como, por exemplo, quando ela atrasava dois minutos na hora do lanche (sendo que as demais trabalhadoras tinham tolerância de cinco minutos) ou quando avisava que não poderia trabalhar no dia, mas lhe autorizavam a repor sua carga horária em outro dia.

Ademais, a pesquisada referiu que sofria ameaças de demissão pelo gerente. Ela relatou: “*O gerente disse: ‘Ou você vai sair daqui porque vai pedir, ou por justa causa’.* E eu disse que não ia pedir demissão, e ele disse: *‘Mas tu vai sair, tu vai para a rua’*”. Segundo sua percepção, a intenção do gerente era fazer com que ela pedisse

---

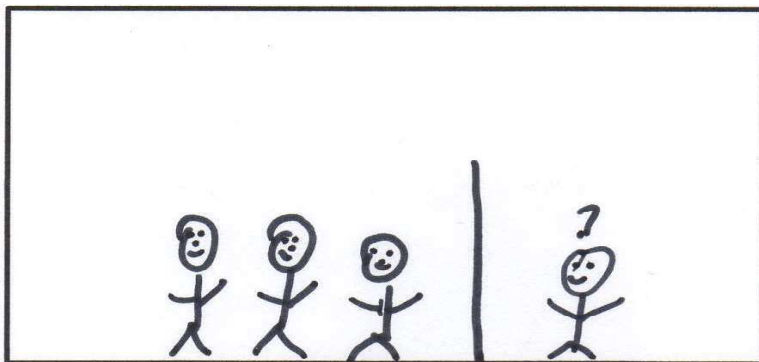
<sup>10</sup> ASSÉDIO moral no trabalho: chega de humilhação! **Estratégias do agressor.** Disponível em: <http://www.assediomoral.org/spip.php?article3>. Acesso em: 10 dez 2013.



demissão, de modo que passou a lhe dar várias advertências e suspensões, ainda que injustificadas. De acordo com Hirigoyen (2008), uma das formas de se livrar de um empregado que incomoda é acossá-lo psicologicamente para fazê-lo desmornar e leva-lo a pedir demissão. Assim, observa-se que o gerente tratava a trabalhadora aos berros, controlava seus comportamentos excessivamente e ainda lhe aplicava advertências e suspensões sem motivo, o que, infere-se, tinha como objetivo fazer com que a entrevistada se fragilizasse e pedisse demissão. No entanto, ela não o fez, e, portanto, o gerente a demitiu por “acúmulo de advertências e suspensões”, ou seja, por justa causa, sem direito a receber a multa rescisória (pois estava em estabilidade porque havia voltado da perícia), o fundo de garantia e o seguro-desemprego. Tal fato, segundo a pesquisada, fez com que suas contas atrasassem, acarretando-lhe dívidas que ainda não conseguiu quitar.

Quando foi solicitada a realizar o primeiro desenho, que dizia respeito às situações de assédio moral vivenciadas, a entrevistada fez a seguinte representação:

Figura 10 - Situação de assédio moral representada por meio de desenho pela entrevistada 4.



A entrevistada descreveu o desenho da seguinte maneira (apontando para a pessoa do lado direito da figura): “*Sou eu isolada e as pessoas do outro lado de costas para mim. Era como se tivesse um muro, embora não tivesse*”. Relatou que não entendia o porquê de aquilo estar acontecendo, que perguntava ao gerente por que ele a tratava daquela maneira, que tentava conversar com ele, mas que ele desconversava. Assim, ela conta: “*Perguntei por que ele me tratava*

*daquele jeito. Ele dizia: 'Que jeito?'. Se fez de coitado, disse que não estava fazendo nada".*

Em relação aos sentimentos vivenciados durante o tempo que sofreu assédio moral no trabalho, a entrevistada declarou que ficou bastante abalada. Nesse momento da entrevista, começou a chorar. Descreveu que não gosta de lembrar das situações pelas quais passou e que não consegue esquecê-las. Afirmou ainda que chorava muito naquele período e que não conseguia dormir à noite nesses seis meses em que sofria o assédio moral. Além disso, a relação com a família ficou prejudicada, como exemplificou na fala: *"Eu só chorava, eu não dormia. Eu berrava muito, porque dentro de casa era o único espaço que eu podia liberar. Então eu berrava, brigava com a minha família"*. A entrevistada menciona que, apesar do sofrimento, não pediu demissão nesse período pois tinha receio de não conseguir outro emprego, e, principalmente, porque ainda estava em estabilidade e, assim, não teria direito ao fundo de garantia, multa rescisória e seguro-desemprego se saísse por demissão voluntária.

Outro ponto que a entrevistada destacou diz respeito ao medo que as outras trabalhadoras sentiam com a situação, pois o gerente as ameaçava, afirmando que elas seriam demitidas se tivessem muito contato com a pesquisada. Assim, ela relatou que as colegas não conversavam com ela, isolando-a, embora estivessem no mesmo ambiente. De acordo com Freitas (2001) é comum que nos casos de assédio moral os colegas de trabalho que presenciavam as ocorrências "virem o rosto", seja por egoísmo, covardia ou medo. Nesse sentido, a pesquisada afirmou: *"Para as novas funcionárias ele [gerente] sempre dava a entender que se falassem comigo, não iam ficar na empresa. Eu sei porque duas me disseram que ele falou que se elas tivessem muito contato comigo, elas não ficariam, não passariam do prazo de experiência. É eu perguntava: 'Ele falou assim?', e elas diziam que tanto o gerente como a supervisora falavam isso, diziam que era um conselho."*

Frente às situações vivenciadas, a entrevistada relatou as estratégias de enfrentamento elencadas no quadro 8:

Quadro 8 – Estratégias de enfrentamento predominantemente positivas utilizadas pela entrevistada 4.

<b>Estratégias de enfrentamento</b>	<b>de Relatos ilustrativos</b>
Conversou/negociou com assediador	<p>- Eu tentei conversar com ele. Perguntei por que ele me tratava daquele jeito. Ele dizia: “Que jeito?”. Se fez de coitado, disse que não estava fazendo nada. Disse que eu não gostava de trabalhar.</p> <p>- Eu pedi para ele fazer acordo comigo, que eu devolvia a multa rescisória. Eu devolvia tudo para ele e saía, e ele disse: “Não. Ou você vai sair daqui porque vai pedir, ou por justa causa”.</p>
Buscou auxílio do RH	<p>- Eu tentei falar com o responsável pelo RH, ele era responsável pelo gerente, que era <i>trainee</i>, eu falei com ele, ele disse que ia resolver tudo. [...] Só que ao invés de ele falar com um superior ao gerente, ele informou o gerente que eu tinha reclamado.</p> <p>- E quando eu fui falar com a pessoa responsável pelo RH, que era a única pessoa que podia me ajudar, ele disse que ia me ajudar, conversar com a pessoa responsável, que ele ia resolver isso, que eu não era para me preocupar, que ia acabar com isso. Eu saí de lá contente, pensando: “Pronto, agora vai acabar com tudo”. Eu informei que tinha aberto uma denúncia contra os dois, mas que eu não queria levar isso adiante, que eu queria só terminar o meu tempo de serviço e sair dali. Ele disse para mim que ia resolver e no mesmo dia ele foi e contou para o gerente. Depois disso eu nem fui falar com mais ninguém, porque tinha até medo de falar alguma coisa.</p>

Buscou suporte social	<ul style="list-style-type: none"><li>- Eu fiquei sabendo da Procuradoria conversando com uma amiga minha, que já tinha trabalhado lá, e eu contei para ela o que estava acontecendo e ela falou que já tido ido lá e aberto uma ação conjunta com outras meninas.</li><li>- Eu tinha apoio da minha mãe e do meu marido, principalmente.</li><li>- Minha mãe me levou a força no médico. Eu só chorava, eu não dormia à noite.</li></ul>
Buscou informações	<ul style="list-style-type: none"><li>- Eu liguei para um advogado e contei tudo.</li><li>- A ideia de gravar foi porque eu liguei para um advogado e contei para ele, para ver o que eu podia fazer para acabar com isso. [...] O advogado me orientou a gravar, pegar testemunhas, disse para eu chamar pessoas na sala para ficar junto comigo, mas o gerente não autorizava.</li><li>- Eu gosto muito de ler, então eu procurei saber, eu procurei na internet, eu procurei um jeito de me defender.</li></ul>
Denunciou	<p>- A gente trabalhava em um cubículo, apertado, e eram sete meninas, era um corredor praticamente, sem ventilador a gente não podia levantar para ir no banheiro. Então, era bem complicado. Então eu fui fazer a denúncia por causa do material de trabalho, do local, para eles mudarem tudo.</p>
Reuniu provas	<ul style="list-style-type: none"><li>- Ele berrava, batia na mesa, então eu comecei a gravar.</li><li>- Eu tirava cópia de tudo, do meu ponto eu não consegui porque ele não deixava o meu ponto junto com o das outras.</li><li>- A minha sorte desse processo é que eu</li></ul>

	<p>tenho provas. Muitas provas. Eu tenho cópias das advertências, que eu fazia ele me dar cópia, se não eu não assinava, das que eu consegui, porque muitas ele se recusou. Se ele se recusava, eu assinava com ressalva, eu batia foto no meu celular. Meus atestados eu tenho todas as cópias, eu tenho cópia de tudo, tudo, tudo. Consegui três testemunhas.</p>
<p>Abriu processo judicial</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aí a pessoa que me atendeu [na Procuradoria Regional do Trabalho] disse que eu poderia entrar com uma ação.</li> <li>- A minha intenção, na verdade, não era entrar com um processo contra a empresa, porque até então eu não achava que a empresa, né... eu ia entrar contra ele e conta a minha supervisora. Só que aí eu fui no advogado e foi onde ele me informou que a gente ia entrar contra a empresa porque a empresa permitiu que eles fizessem isso.</li> </ul>
<p>Evitou ficar sozinha com o agressor</p>	<p>- O advogado me orientou a gravar, pegar testemunhas, disse para eu chamar pessoas na sala para ficar junto comigo, mas o gerente não autorizava, eu chamava alguém e ele não deixava, fechava a porta e trancava. Quando eu tinha uma conversa com ele era sozinha, ele nunca autorizava ninguém a ficar ali.</p>
<p>Procurou se afastar</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eu fumava muito. Eu cheguei a fumar três carteiras por dia. Fumava demais. Quase não comia. Eu passava o dia inteiro deitada, dormindo. Eu estava sempre cansada.</li> <li>- O que eu mais fazia era fumar. Enquanto eu estava acordada, eu estava fumando. Era um cigarro atrás do outro.</li> <li>- Chegou um momento em que eu não fazia mais nada, só chorava. Eu não tinha</li> </ul>

	<p>mais o que fazer.</p>
--	--------------------------

	<p>- Eu só ficava em casa. Era o modo que eu tinha de fugir, eu queria ficar isolada, não queria tocar no assunto porque toda vez que eu tocava no assunto eu entrava em desespero.</p>
--	---

A pesquisada afirmou que tentou impedir que as ocorrências de assédio moral se repetissem, sendo que uma de suas tentativas foi a de conversar com o agressor. Assim, utilizava esforços focados sobre o problema, buscando maneiras de modificar a situação (LAZARUS; FOLKMAN, 1980). A entrevistada relatou, portanto, que tentava dialogar com o gerente, que perguntava o porquê de ele a tratar daquela maneira, mas que isso não teve resultado. Além disso, asseverou que tentou negociar com o gerente, pedindo-lhe para que a demitisse, de modo que se comprometeria a devolver a multa rescisória, como pode ser observado em sua fala: *“Eu pedi para ele fazer acordo comigo, que eu devolvia a multa rescisória. Eu devolvia tudo para ele e saía, e ele disse: “Não. Ou você vai sair daqui porque vai pedir, ou por justa causa”*.

Assim, ainda buscando agir na fonte do estresse, a pesquisada pediu auxílio ao responsável pelo RH, informando o que estava acontecendo. Ela narrou: *“Eu tentei falar com o responsável pelo RH, [...] ele disse que ia resolver tudo. [...] Só que ao invés de ele falar com um superior ao gerente, ele informou o gerente que eu tinha reclamado”*. Depois disso, segundo a entrevistada, as situações de assédio pioraram ainda mais, o que a deixou com mais medo e fez com que ela não recorresse a mais ninguém da organização. Como também foi observado nos casos E1 e E2, o responsável pelo RH da organização se omitiu, não oferecendo à entrevistada 4 o auxílio necessário para lidar com a situação. Além disso, prejudicou-a, pois além de não tomar as providências adequadas, informou ao gerente o que a entrevistada havia lhe dito. Nesse sentido, destaca-se novamente a importância de gestores e responsáveis pelo RH das organizações auxiliarem os trabalhadores e impedirem condutas de assédio moral, disseminando regras claras e uma cultura não tolerante a condutas hostis. De acordo com Overejo Bernal (2010), o assédio moral se caracteriza, de modo geral, pelo fato de que todo um grupo o pratica, seja por ação ou omissão. A organização, portanto, foi conivente com as práticas ocorridas, não interferindo nas situações e permitindo que as condutas assediadas se repetissem.

Contudo, a entrevistada buscou suporte social da sua mãe e também do seu marido. Afirmou que eles a apoiaram, mas que também sofreram bastante com a situação. Além disso, a pesquisada teve apoio de uma amiga, que já havia trabalhado na mesma organização e lhe orientou a denunciar o que estava ocorrendo. O suporte social foi elencado por Lazarus e Folkman (1980) como uma estratégia de enfrentamento, que pode ser definida como a procura de suporte emocional e informativo. Nesse sentido, a pesquisada também referiu que procurou informações na *internet* e com um advogado, buscando formas de minimizar ou impedir que as ocorrências de assédio moral continuassem e se repetissem. Dessa maneira, afirmou: “*Eu liguei para um advogado e contei para ele, para ver o que eu podia fazer para acabar com isso*”. “*Eu gosto muito de ler, então eu procurei saber, eu procurei na internet, eu procurei um jeito de me defender*”. Assim, buscava também, estratégias de enfrentamento focadas no problema, e não apenas na regulação da emoção.

Depois da orientação da amiga, a pesquisada foi até a Procuradoria Regional do Trabalho, onde registrou uma denúncia. Ela declarou que, inicialmente, foi fazer uma denúncia em relação ao local de trabalho (lugar pequeno, pouca ventilação) e por estar recebendo advertências e suspensões, o que prejudicava o seu trabalho. Segundo o relato, a entrevistada ficou sabendo que as situações pelas quais estava passando se referiam a assédio moral, pois viu uma cartilha sobre o assunto na Procuradoria. Assim, descreveu: “*Eu fui ficar sabendo dos meus direitos quando eu fui no Ministério do Trabalho [Procuradoria], que lá eu vi uma cartilha sobre Assédio Moral [...]. Eu nem sabia. Eu achava que eram conflitos, e, não uma coisa normal, mas que podia acontecer, que eu não tinha direito nenhum sobre aquilo. E quando eu fui fazer a denúncia [...] e vi a cartilha, fiquei sabendo que aquilo se chamava assédio moral, que eu tinha direitos*”.

Assim, a pesquisada afirmou que deveria haver mais informações sobre Assédio moral no trabalho, pois ela estava vivenciando essas situações, sem saber o que era e que poderia buscar seus direitos. Mencionou que pensava que situações como “proibir de ir ao banheiro” eram normais nas organizações, como pode ser observado na sua fala: “*Tinham coisas que eu achava que era normal, do tipo ‘não deixar ir no banheiro’, ‘levantar para encher uma garrafinha’.* *Eu achava que a empresa podia fazer isso, achava que isso era normal, que era regra da empresa e que a gente tinha de acatar*”. Nesse sentido, ressalta-se a importância de haver mais informações disponíveis aos trabalhadores a respeito das violências no trabalho e de seus direitos

individuais. Destaca-se, portanto, o papel dos sindicatos dos trabalhadores, que devem fornecer informação, esclarecimento e orientação aos trabalhadores, e também dos gestores das organizações, que devem prezar pela qualidade de vida no trabalho e estabelecer normas e regras claras, que impeçam a ocorrência de condutas hostis, evitando que essas se perpetuem na cultura organizacional.

A entrevistada relatou ainda que, por orientação de um advogado, começou a juntar provas referentes ao assédio moral que estava sofrendo. Assim, começou a gravar as conversas com o gerente e a tirar cópias de documentos como advertências e suspensões dadas indevidamente e assinadas com ressalva, atestados médicos, entre outros. Nesse sentido, Hirigoyen (2008) assevera que é importante que, em casos de assédio, a pessoa acumule os dados, os indícios, as injúrias e faça fotocópia de tudo que possa auxiliar em sua defesa, como fez a entrevistada. Além dessas providências, a pesquisada abriu uma ação judicial individual contra a organização e buscou o apoio de colegas de trabalho, pedindo que testemunhassem a seu favor no processo. A pesquisada relatou que foi difícil conseguir pessoas para testemunharem, pois elas tinham medo de sofrer retaliações. Afirmou, portanto, que a maioria das colegas lhe dizia: *“Olha, eu até posso servir de testemunha, mas só o dia em que eu sair daqui, porque enquanto eu estiver aqui, não dá.”*

Nesse sentido, ressalta-se que, muitas vezes, o medo faz com que colegas de trabalho se omitam frente às situações de assédio moral presenciadas (FREITAS, 2001), temendo passar pelo mesmo tipo de situação ou temendo serem demitidas se tomarem alguma providência. Hirigoyen (2008, p. 192) afirma que a busca por testemunhas é desejável, mas que, entretanto, *“os colegas não se solidarizam com a pessoa assediada, por medo de represálias; além disso, quando um assediador se fixa em uma determinada pessoa, geralmente os outros ficam a salvo e preferem permanecer à sombra”*.

Também por orientação do advogado, a entrevistada declarou que tentava evitar de ficar sozinha com o gerente agressor. Contudo, não obtinha sucesso, pois ele a chamava diariamente em sua sala e não permitia a entrada de outra pessoa. Assim, a entrevistada narrou: *“O advogado me [...] disse para eu chamar pessoas na sala para ficar junto comigo, mas o gerente não autorizava, eu chamava alguém e ele não deixava, fechava a porta e trancava. Quando eu tinha uma conversa com ele era sozinha, ele nunca autorizava ninguém a ficar ali”*. Assim, apesar da estratégia da entrevistada de buscar uma pessoa que pudesse testemunhar as situações vivenciadas, como sugerido no site

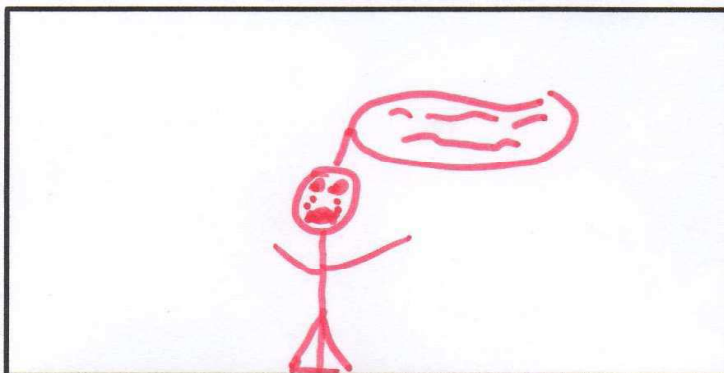


assédiomoral.org<sup>11</sup>, o agressor impedia a sua tentativa, proibindo a entrada de uma colega na sala.

Apesar de todas as tentativas de lidar com o assédio moral no trabalho, a pesquisada afirmou que, depois de um tempo, não fazia mais nada para impedir as situações, porque percebia que não tinha mais o que ela poderia fazer. Relatou que chorava e fumava muito, e procurava se isolar, tentando esquecer das ocorrências. Assim, declarou: “*Eu fumava muito. Eu cheguei a fumar três carteiras por dia. Fumava demais. [...] Eu só ficava em casa. Era o modo que eu tinha de fugir, eu queria ficar isolada, não queria tocar no assunto porque toda vez que eu tocava no assunto eu entrava em desespero*”. Percebe-se, portanto, que não percebendo outra possibilidade de ação, a entrevistada tentou administrar a emoção, tentando diminuir a sensação física desagradável de um estado de estresse (LAZARUS, FOLKMAN, 1980), de modo que fumava bastante e se isolava, buscando esquecer as vivências. Dessa forma, utiliza a estratégia de *Afastamento* da situação (LAZARUS; FOLKMAN, 1980), buscando não falar sobre o assunto e se desprender das situações de assédio.

Quando se solicitou que a entrevistada fizesse o segundo desenho, em que retratasse a maneira que lidava com as situações de assédio, ela fez a seguinte representação:

Figura 11 – Estratégia de enfrentamento às situações de assédio moral representada pela entrevistada 4.



---

<sup>11</sup> ASSÉDIO Moral no Trabalho: Chega de Humilhação! **O que a vítima deve fazer?** Disponível em: <http://www.assediomoral.org/spip.php?article9>. Acesso em: 22 dez. 2013.

Ela explicou o desenho dessa forma: “*Eu chorava muito e eu tentava conversar. Eu sempre tentei saber o porquê, para ver se eu conseguia parar, porque eu já não estava aguentando mais. Só que, para onde eu corria, ele acabava descobrindo, ou eu falava com ele e ele desconsiderava, tratava como se eu tivesse feito algo de errado... Então chegou um momento em que eu não fazia mais nada, só chorava. Eu não tinha mais o que fazer. Então a maioria das gravações tem eu chorando e ele berrando*”. Quando questionada sobre a utilização da cor vermelha, a pesquisada afirmou: “*Não sei... É como se tivesse machucado, sabe? Então... sangue*”. Observa-se, portanto, que por meio da cor vermelha a entrevistada retratou as consequências que o assédio teve para ela, como ela se sentia frente às situações vivenciadas. Nesse sentido, destaca-se que as consequências do assédio podem ser bastante graves, podendo permanecer por meses ou anos (OVEREJO BERNAL, 2010). Segundo Garcia e Tolfo (2011), as maiores implicações recaem sobre os indivíduos assediados, gerando incongruências que podem levar a danos psíquicos muito graves, atingindo a identidade, a personalidade e a autoestima das pessoas.

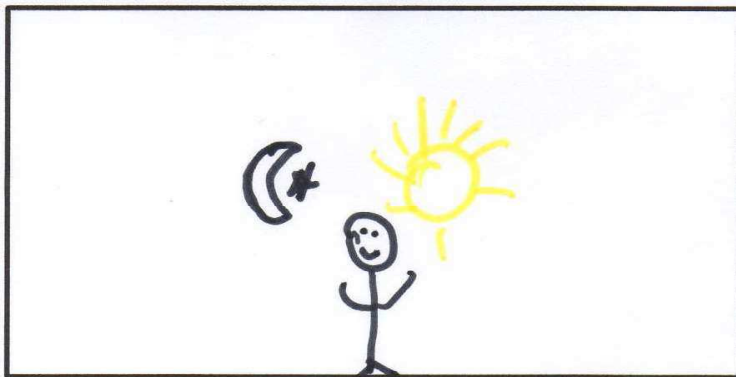
Atualmente, a pesquisada declarou que não gosta de lembrar das situações pelas quais passou e que isso ainda lhe traz o sentimento de tristeza. Entretanto, afirmou que, depois disso, aprendeu a se valorizar mais enquanto profissional, que se estiver em uma situação semelhante futuramente, pode sair daquele emprego porque vai encontrar outra organização em que possa trabalhar. Relatou também que aprendeu a ser mais adulta, a se defender melhor. Isso pode ser observado na seguinte fala: “*Eu aprendi que eu sou mais forte do que eu achava que era. Porque, como diz o meu marido, eu sempre fui a pirralhinha, muito criança, muito brincalhona, muito infantil. Então isso me fez melhor quanto a isso. A ser mais adulta, a me defender melhor. Depois disso, eu sei que eu sou uma profissional na minha área que sou bastante procurada pela minha experiência. Então, se não me agrado no serviço, eu não estresso muito, porque eu sei que eu posso largar o emprego porque eu vou ter outro. Eu aprendi a me valorizar mais, porque eu achava que se eu saísse de lá eu não ia achar mais nada. [...] Então, acho que foi a única coisa boa que eu aprendi*”.

Além disso, a pesquisada mencionou que logo depois de ser demitida dessa organização, começou a trabalhar em outra empresa, e que logo percebeu que os supervisores utilizavam práticas assediantes com os trabalhadores. Dessa forma, trabalhou duas semanas e pediu demissão.

Assim, infere-se que, apesar do sofrimento e das dificuldades relatadas, a entrevistada conseguiu perceber algo de positivo após o assédio moral, aprendendo com a situação. Por meio de seu relato, é possível compreender que ela se utilizou das adversidades para crescer pessoalmente, como se pode observar quando afirma que “aprendeu a se valorizar mais” e que “aprendeu a ser mais adulta, defendendo-se melhor”. Destaca-se, portanto, os escritos de Frankl (1984), que afirma que as pessoas possuem a capacidade de transformar aspectos negativos da vida em algo positivo ou construtivo.

A entrevistada descreveu que atualmente está trabalhando em outra organização, e está em uma situação melhor. Como nas entrevistas anteriores, foi solicitado à pesquisada que realizasse um último desenho, em que representasse como se percebe hoje, depois das ocorrências de assédio que passou. Dessa forma, a entrevistada faz a seguinte representação:

Figura 12 – Modo que a entrevistada 4 se percebe atualmente, depois das vivências de assédio moral no trabalho.



Ela descreveu o desenho: “*Eu estou meio a meio. Eu estou feliz hoje, mas ainda tem um lado meu meio escuro, [...] que eu ainda fico triste quando lembro. Não queria ter passado por aquilo, não gostaria que ninguém passasse pelo que eu passei. Por enquanto eu não consegui esquecer, não sei se vou esquecer. Está guardado, tem um ladinho meu ainda... mas me vejo em uma situação melhor hoje. Nossa, sem comparação*”. Além disso, contou que atualmente está retomando várias atividades que havia deixado para trás enquanto vivenciava àquelas situações. Segundo Hirigoyen (2008), é comum que, passadas as vivências de assédio, o interesse por atividades antes bloqueadas,

reapareça. Contudo, observa-se que apesar de a pesquisada narrar estar em uma situação melhor e relatar ter aprendido algo, ainda percebe-se triste, denotando consequências a longo prazo decorrentes do assédio moral vivido. As agressões sofridas, de acordo com Hirigoyen (2008), permanecem inscritas na memória da pessoa, e são revividas por meio de imagens, emoções, pensamentos, seja durante o dia, ou durante o sono. Mais a longo prazo, conforme a autora, dá-se lugar a estratégias de não pensar nos acontecimentos e de evitar tudo que possa evocar as lembranças dolorosas.

Observa-se que, embora a pessoa que sofre assédio moral no trabalho tenha estratégias de enfrentamento mais positivas (conversar com agressor, buscar auxílio do RH, buscar informações sobre o assunto, etc.) e tenha aprendido alguma coisa com as adversidades, percebe-se, por meio das falas da entrevistada, que há dificuldades para lidar com a situação. Isso se deve a elementos como o de que muitas pessoas se omitem frente aos acontecimentos, e o assediado passa a se perceber sozinho. Além disso, o caráter repetitivo do assédio desgasta gradativamente a pessoa, pois, como afirma Hirigoyen (2008, p. 177), “a capacidade de resistência de um indivíduo não é ilimitada, sofre uma erosão progressiva, que leva a um esgotamento psíquico”. Assim, a entrevistada 4 relatou, depois de um tempo, não vislumbrar mais possibilidades para resolver a situação em que se encontrava, e também, mencionou chorar muito. Dessa forma, percebe-se o desgaste psicológico provocado pela exposição recorrente a violências como o assédio moral.

## 5.5 CASO 5

A entrevista 5 teve a duração de uma hora. A pessoa entrevistada é do sexo feminino, e tem ensino superior incompleto. Ela relatou que começou a trabalhar em uma organização que estava principiando as suas atividades e, que, inicialmente, lhe pareceu ser uma boa oportunidade para trabalhar e ganhar experiência.

Considerando as ocorrências descritas pela entrevistada, e que são apresentadas a seguir, pode-se afirmar que não houve a ocorrência de assédio moral no trabalho, apenas de dano moral, já que ocorreram ofensas mais esparsas e por curto período. Assim, não possuem caráter evidenciador de assédio, mas, de acordo com Silva (2005) podem provocar danos morais ou materiais indenizáveis, assim como estabelecer um delito contra a honra. Apesar de não ter sido observada a

ocorrência de assédio, decidiu-se por analisar o caso em função da riqueza de dados referentes às estratégias de enfrentamento apresentadas. Assim, os modos de enfrentamento utilizados pela entrevistada, considerados positivos, podem ser utilizados também em situações futuras de assédio moral.

As vivências relatadas pela entrevistada estão apresentadas no quadro abaixo:

Quadro 9 – Situações de violência no ambiente de trabalho vivenciadas pela entrevistada 5.

<b>Tipos</b>	<b>Relatos ilustrativos</b>
Atividades não condizentes com o trabalho	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ele [chefe] pedia para ir na padaria comprar algo para ele. [...] Pedia toda hora para botar um café para ele, para ele não levantar, pedia para ir lá no mercado comprar alguma coisa para ele tomar às duas horas da tarde.</li> <li>- Ele [chefe] queria que a gente ficasse depois do horário sendo que ele mesmo tirava o tempo que a gente estava para trabalhar para fazer futilidade para ele.</li> <li>- Várias vezes a gente deixava o trabalho por fazer porque tinha de atender os pedidos dele [chefe].</li> </ul>
Trabalhar sem carteira assinada	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ele não tinha nos fichado, já tinha prometido, mas não fazia, então a gente estava trabalhando sem carteira assinada. E ele continuava contratando sem fichar.</li> </ul>
Falar mal do marido	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ele começou a falar mal do meu marido para todo mundo.</li> <li>- Ele falava mal do meu marido nas reuniões, na frente de todo mundo, e comigo presente. Era uma coisa assim de falar dez vezes o nome dele.</li> <li>- Conversei com uma amiga minha, que trabalhava comigo, e ela me disse que o meu chefe tinha</li> </ul>

	<p>inventado várias coisas sobre a vida pessoal do meu marido. [...] Aí eu pensei muito e decidi sair.</p> <p>- Ele inventava coisas do meu marido para me envenenar.</p>
<p>Mudança de orientações frequentemente</p>	<p>- Ele abusava da autoridade dele, explorava os funcionários. A pessoa tinha de ser servo dele, para fazer tudo que ele queria. Também tinha a questão de combinar uma coisa e no outro dia aquilo não ter mais validade nenhuma. A pessoa se programa para aquilo e, simplesmente, amanhã não é nada daquilo.</p> <p>- Ele falava uma coisa num dia e no outro falava outra completamente diferente, isso embaralhava um pouco a nossa cabeça.</p>
<p>Impedimentos</p>	<p>- Eu cheguei na empresa e fui pegar as minhas coisas. Aí nisso, ele já veio e ficou em cima de mim. [...] Comecei a tirar os meus arquivos do computador, e ele começou a ficar bem grosso, e eu falei: “Será que você pode me deixar tirar meus arquivos do computador? Deixa eu terminar o que eu estou fazendo e já vou falar com você”. Ele pegou e puxou o cabo do computador na frente de todo mundo.</p> <p>- Ele me escorraçou da empresa, passei a maior humilhação da minha vida. Ele não deixou eu me despedir do pessoal.</p>

Assim, a entrevistada declarou que o seu chefe pedia favores durante o expediente de trabalho, como ir à padaria ou ao mercado, ou

pegar café para ele. Observa-se, portanto, que o chefe da organização solicitava que a trabalhadora fizesse tarefas que não diziam respeito ao seu exercício profissional e que eram inferiores às suas competências, caracterizando-se, portanto, como condutas pertencentes à categoria “Deterioração proposital das condições de trabalho”, elencada por Hirigoyen (2006). Além disso, a pesquisada relatou que o chefe queria que os trabalhadores ficassem além do horário de trabalho. Ela afirmou: *“Ele queria que a gente ficasse depois do horário sendo que ele mesmo tirava o tempo que a gente estava para trabalhar para fazer futilidade para ele”*.

Ademais, a pesquisada descreveu que o chefe a contratou, e também contratou as outras pessoas, sem assinar a carteira de trabalho e, que, ele afirmava que ia registrá-las, mas continuava contratando novos trabalhadores sem o fazê-lo. Além disso, o chefe prometeu, inicialmente, cursos de aperfeiçoamento, que não foram oferecidos. Percebe-se pela narração da pesquisada que, nesse sentido, houve a quebra do contrato psicológico estabelecido, pois ela tinha expectativas – criadas a partir de uma informação fornecida pelo chefe (carteira assinada e cursos) – que não foram atendidas. De acordo com Zaneli e Silva (2009), o estabelecimento do contrato psicológico pressupõe que existe um conjunto de expectativas estabelecidas entre trabalhadores e organização. Para os autores, se há a violação desse contrato, enfraquecem-se as relações de confiança entre as partes envolvidas, o que pode repercutir de maneira negativa em fatores como motivação, satisfação e comprometimento. Além disso, observa-se que o empregador não cumpriu com o direito dos trabalhadores de terem sua carteira assinada, como estabelece a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT).

Depois de um tempo trabalhando nessa organização, o chefe soube que o marido da entrevistada estava procurando emprego e chamou-o para trabalhar lá. O marido, segundo o relato da pesquisada, não tinha muito interesse em trabalhar no setor proposto, mas aceitou o emprego. Ele permaneceu pouco tempo na empresa e pediu demissão, pois não gostava das atividades que realizava. Pouco tempo depois, a entrevistada ficou sabendo pelos colegas que o chefe estava espalhando mentiras sobre o seu marido. As difamações se repetiram e começaram a acontecer em reuniões em que a entrevistada estava presente, o que lhe causava sentimento de indignação. Percebe-se, portanto, que o chefe apresentava comportamentos relacionados à categoria proposta por Hirigoyen (2006), denominada “Atentado contra a dignidade”, pois ele passou a inventar rumores sobre a vida pessoal do marido da

entrevistada no ambiente de trabalho, em frente aos demais colegas. Isso acabava afetando a entrevistada, que afirmou: “*Ele falava mal do meu marido nas reuniões, na frente de todo mundo, e comigo presente. Era uma coisa assim de falar dez vezes o nome dele*”.

Além disso, a pesquisada relatou que as ordens e combinações feitas com o chefe em um dia, eram desconsideradas no dia seguinte pelo mesmo. Assim, não havia uma segurança a respeito do que era para ser realizado, pois as orientações mudavam frequentemente. Nesse sentido, ressalta-se a categoria “Deterioração proposital das condições de trabalho”, elencada por Hirigoyen (2006), de maneira que o chefe dava-lhe permanentemente novas tarefas. Assim, a entrevistada exemplificou as ações do seu superior: “*Ele abusava da autoridade dele, explorava os funcionários. A pessoa tinha de ser servo dele, para fazer tudo que ele queria. Também tinha a questão de combinar uma coisa e no outro dia aquilo não ter mais validade nenhuma*”.

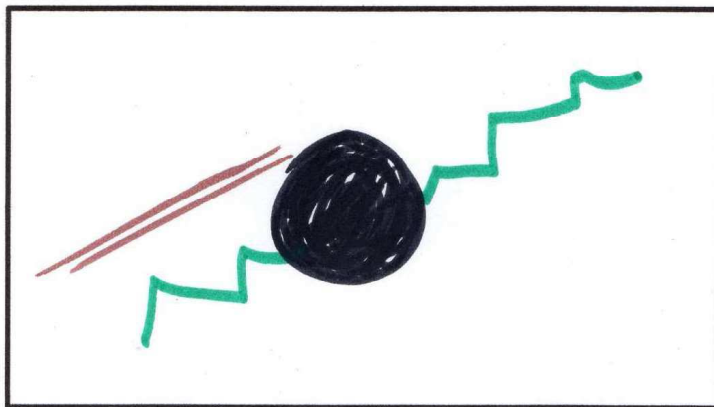
A pesquisada pediu demissão frente aos acontecimentos e contou que quando tentou retirar seus arquivos do computador, o chefe não permitiu e arrancou o cabo da tomada na frente dos outros trabalhadores. Também impediu que a entrevistada se despedisse dos seus colegas de trabalho. Além disso, a pesquisada afirma que o chefe não pagou o que devia, ainda em relação ao salário do marido. Isso fez com que as contas do casal se acumulassem, de modo que não conseguiram quitá-las.

Ademais, houve outras situações referentes à categoria Agressão verbal, física ou sexual, estabelecida por Hirigoyen (2006), que não foram autorizadas pela entrevistada a serem apresentadas nessa dissertação. Apesar das situações narradas pela entrevistada, a situação não se caracteriza como assédio moral no trabalho, devido ao tempo e a frequência dos acontecimentos, que ocorreram durante um mês. A pesquisada relatou que trabalhou, ao total, três meses na organização, e que as situações de inventar rumores sobre seu marido iniciaram cerca de dois meses depois de sua entrada na empresa. Ademais, as outras situações narradas não tinham uma característica de habitualidade da conduta ofensiva dirigida à entrevistada. O assédio moral, segundo Silva (2005), não se caracteriza por eventuais ofensas ou atitudes isoladas de um agressor. Para o autor, o assédio somente está presente quando a conduta ofensiva tiver caráter contínuo e prolongado, de modo a retratar um *modus vivendi* do agressor em relação à vítima.

Ao se solicitar que a pesquisada realizasse uma representação das situações vivenciadas, ela fez o seguinte desenho:



Figura 13 – Modo como a entrevistada 5 percebia a vivência das violências no trabalho.



Ela descreveu o desenho dessa forma: “*Eu coloquei um centro negro, porque foi um momento pesado, um momento difícil, que ainda não passou, e uma escada, porque eu achei que eu estava subindo, mas na verdade eu descí. Os risquinhos representam a descida, a velocidade que eu caí*”. Assim, afirmou que pensava estar crescendo, tendo uma oportunidade profissional, mas que depois percebeu que o trabalho não era como ela imaginava, pois o chefe aproveitava-se dos trabalhadores e passou a difamar seu marido.

As estratégias de enfrentamento citadas pela entrevistada encontram-se no quadro 10:

Quadro 10 – Estratégias de enfrentamento positivas utilizadas pela entrevistada 5.

<b>Estratégias de enfrentamento</b>	<b>Relatos ilustrativos</b>
Pediu demissão	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Então eu decidi que ia sair e comuniquei.</li> <li>- Quando foi ficando aquela coisa ruim, eu já saí.</li> </ul>
Denunciou	- Aí eu fui no Ministério Público do trabalho para fazer uma denúncia. [...] Ele não tinha nos fichado, já tinha prometido, mas não fazia, então a gente estava trabalhando sem carteira assinada.

	[...] Na denúncia coloquei essas coisas... ele abusava da autoridade dele, explorava os funcionários.
Abriu processo judicial	- Aí fui no Ministério e depois já procurei um advogado e abri um processo.
Buscou suporte social	- O que mais me ajudou financeiramente foi família e amigos. - Eu sempre estive cercada de pessoas que me ajudaram muito. - Meu filho é o que me dá mais força, mas procurei não ficar passando essas coisas para ele. - Quando eu encontro com as minhas amigas, [...] eu transbordo tudo que estou sentido. Aí já conto tudo, desabafo.
Compôs músicas	- Eu componho músicas. E as minhas músicas são sempre de transformação, mudança. Pensar no que deve ser importante. - A música me ajuda bastante. [...] Mas muitas vezes não dá tempo de pegar o violão e curtir, escrever.
Buscou Centro Espírita	- Nesse período eu também fui muito no centro espírita, isso eu não posso esquecer. Eu busquei muita orientação espiritual para as coisas que estavam acontecendo. [...] Isso me ajudou bastante. Hoje eu estou bem mais forte.

A entrevistada afirmou que, principalmente, por causa das difamações realizadas pelo chefe, inclusive em reuniões, ela decidiu pedir demissão. Infere-se que tal escolha esteja relacionada às estratégias de enfrentamento focadas na emoção, já que a entrevistada descreve ficar indignada com a conduta do chefe que estava falando mal de seu marido. Contudo, também pode ser considerada uma estratégia focada no problema, já que saindo da organização a pesquisada não teria

mais contato com a fonte de estresse. Além de pedir demissão, a pesquisada fez uma denúncia na Procuradoria Regional do Trabalho e buscou um advogado para entrar com uma ação judicial individual.

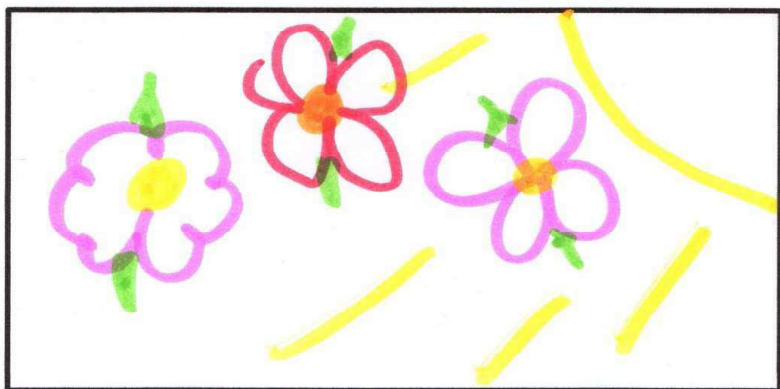
Ademais, a entrevistada afirma que o suporte social foi muito importante na questão financeira, pois o chefe ficou devendo um dinheiro para o seu marido e ela saiu do trabalho de modo voluntário, não recebendo, portanto, nenhum benefício. Isso fez com que as contas do casal se acumulassem, de modo que a família e os amigos lhes auxiliaram. Além disso, a entrevistada menciona que as conversas com os amigos proporcionavam um momento de desabafo. Assim, como na maioria das entrevistas anteriores, a categoria “suporte social”, estabelecida por Lazarus e Folkman (1980) aparece como relevante.

Uma estratégia que a entrevistada citou diferencia-se das mencionadas pelos demais entrevistados, e diz respeito à música. Ela afirmou que a música lhe auxiliou bastante nesse momento de dificuldade, sendo que ela compõe músicas, e, às vezes, utiliza-se das adversidades vividas para isso. Assim, asseverou: “*Eu componho músicas. E as minhas músicas são sempre de transformação, mudança. Pensar no que deve ser importante*”. Nesse sentido, destacam-se os escritos de Dejourn e Abdoucheli (2009), que afirmam que há também o sofrimento criador (não apenas o patogênico), que possibilita a transformação do sofrimento em criatividade. Dessa forma, a entrevistada referiu que, às vezes, a partir do sofrimento vivido, compõe músicas, o que pode, segundo os autores, funcionar como um mediador para a saúde, ressignificando o sofrimento e transformando-o em prazer.

Além disso, a pesquisada declarou que a religiosidade ajudou-a muito, tornando-a mais forte, como pode ser observado na fala: “*Nesse período eu também fui muito no centro espírita, isso eu não posso esquecer. Eu busquei muita orientação espiritual para as coisas que estavam acontecendo. [...] Isso me ajudou bastante. Hoje eu estou bem mais forte*”. A religiosidade, para Fornazari e Ferreira (2010), é uma estratégia de enfrentamento importante diante de situações consideradas difíceis, como foi relatado pela entrevistada 5 e também pelo pesquisado 3.

Quando foi solicitado à entrevistada que fizesse um segundo desenho, representando como enfrentou as situações vivenciadas, ela realizou a representação a seguir:

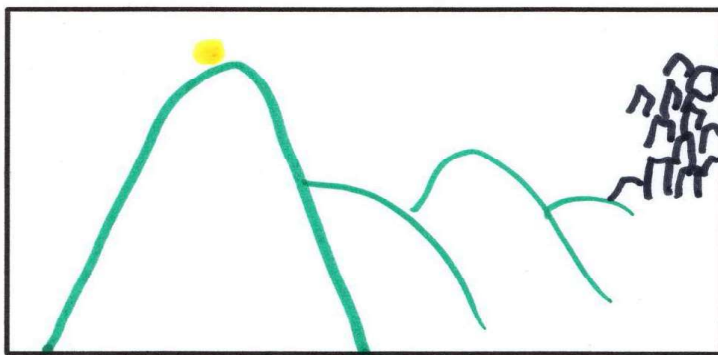
Figura 14 – Estratégia de enfrentamento positiva representada pela entrevistada 5.



A entrevistada descreveu: “*Eu fiz esse desenho porque eu sempre sou muito otimista. Embora eu caia em um momento ruim, às vezes fique meio depressiva, daqui a pouco vem um brilho de novo. É, flores, sabe? Alegria, cores, natureza, sol, acho que é isso. Esperança. Vida. Eu tento de uma forma positiva focar de novo*”. Assim, afirmou que, apesar das dificuldades vivenciadas, procura sempre manter uma postura otimista, mantendo a esperança de que a situação vai melhorar.

Atualmente, a pesquisada declarou que está em um novo emprego, do qual está gostando, em uma organização maior. Contudo, afirmou que as vivências relatadas foram um momento difícil, que ainda não passou. Assim, asseverou que, às vezes, tem vontade de se afastar dos problemas com os quais se preocupa. Afirmou isso, logo após a realização do último desenho solicitado, que diz respeito a forma como se percebe atualmente, depois das adversidades vividas. A representação feita pela pesquisada encontra-se abaixo:

Figura 15 – Modo que a entrevistada 5 desejava estar atualmente.



A entrevistada relatou, depois de realizar o desenho: “*Hoje me sinto num momento em que não estou nem aqui. [...] Acho que o verdadeiro motivo de a gente estar aqui [na Terra] é evoluir. Eu acredito que eu tenho de lidar com situações, que são coisas que a gente tem que passar. Só que viver cotidianamente, com rotina, com as coisas que tem que lidar, [...] ver os sonhos passando conforme os anos vão passando, e é um monte de coisas que vão passando na cabeça e, às vezes, me dá vontade de ir para cima de um morro e ficar lá só olhando, em silêncio. O ponto amarelo sou eu. [...] O amarelo acho que é porque eu sou uma pessoa boa, eu tenho os meus defeitos, as minhas manias, mas eu acho que sou uma pessoa que pode ajudar os outros com as coisas que eu aprendi na vida. [...] E, às vezes eu tenho vontade de me isolar, só que eu não consigo, não consigo mentalmente, porque eu sou muito preocupada com os problemas. Então isso significa o afastamento que eu queria ter um pouco. Os pretinhos são os prédios, a cidade*”. Nesse sentido, percebe-se que a entrevistada deseja afastar-se das dificuldades e preocupações, buscando se desprender dessas vivências, mas que, apesar dessa vontade, dificilmente consegue fazê-lo. Observa-se, portanto, a tentativa de a entrevistada utilizar uma estratégia focada na emoção, embora não tenha efetivamente conseguido se afastar emocionalmente das preocupações.

Além disso, relatou que com as situações vivenciadas aprendeu a pensar mais em si, e a avaliar melhor as oportunidades que lhe aparecem, como pode ser observado na fala: “*Eu aprendi que eu que tenho que botar os pés no chão. [...] Isso me tornou mais forte também, me fez pensar mais em mim*”. Nesse sentido, destaca-se os escritos de Frankl, que afirma que a partir das adversidades, embora haja

sofrimento, é possível crescer pessoalmente e aprender algo para a vida pessoal.

Embora a entrevistada 5 não tenha sofrido situações típicas de assédio moral no trabalho, ela sofreu violência (dano moral) e suas estratégias de enfrentamento se assemelharam com as estratégias apresentadas pelos outros entrevistados. Além disso, suas estratégias trouxeram elementos diferenciados, que poderiam ser utilizados em situações de assédio. Dessa forma, justificou-se a análise do caso.

## 6 SIMILARIDADES E PARTICULARIDADES DOS CASOS ESTUDADOS

Embora haja diferenças entre os casos estudados, deve-se considerar que, em todos eles, os entrevistados buscaram soluções para as situações pelas quais estavam passando, não se posicionando apenas como vítimas que nada poderiam fazer. Nesse sentido, pode-se afirmar que os participantes da pesquisa utilizaram-se de estratégias de enfrentamento positivas para lidar com o assédio moral no trabalho, ou seja, eles utilizaram estratégias cognitivas e comportamentais para lidar com as demandas de uma situação considerada negativa, estressante, pesada, difícil (ANTONIAZZI; DEL'AGLIO; BANDEIRA, 1998; VANDENBOS, 2010). Cabe ressaltar que o caso 5, apesar de se tratar de um caso de dano moral, foi analisado juntamente com os demais, em função da riqueza de dados encontrados e por se considerar que os achados poderiam contribuir em casos futuros de assédio moral no trabalho.

De acordo com Lazarus e Folkman (1980), as estratégias de enfrentamento tem duas funções principais, que são: a administração ou a alteração da relação pessoa-ambiente, que é a fonte de estresse, e a regulação das emoções. Assim, a primeira função citada pelos autores diz respeito às estratégias focadas no problema e referem-se ao esforço para agir na origem do estresse, buscando modificá-la. A segunda função se refere às estratégias focadas na emoção, que podem ser definidas como um esforço para regular as emoções associadas ao estresse, visando diminuir a sensação física desagradável ou modificar o estado emocional da pessoa.

Por meio das entrevistas, observa-se que os pesquisados conseguiram encontrar estratégias de enfrentamento positivas ao assédio moral no trabalho. Embora seja possível identificar comportamentos como “fumar bastante”, que pode ser considerado algo prejudicial à saúde, os entrevistados relatam estratégias que lhes auxiliaram a lidar com a situação e a suportá-la melhor. Além disso, algumas estratégias visavam a modificação da situação estressante e, a longo prazo, algumas delas surtiram efeito, como nos casos E2 e E3, em que as pessoas que praticavam o assédio acabaram saindo da organização. Os entrevistados mencionam como importantes para enfrentar o assédio moral no trabalho: o suporte social, a busca de mais informações sobre o fenômeno, a religiosidade, a denúncia, entre outros. Também foram

identificadas estratégias particulares, como praticar exercícios físicos e compor músicas.

Analisando as similaridades, nota-se que os entrevistados E1, E2 e E4 tentaram solucionar o problema buscando conversar e negociar com gestores/responsáveis de RH. Além disso, esses mesmos entrevistados pediram auxílio a um órgão externo (sindicato) ou a um advogado, perguntando o que poderiam fazer para que as situações de assédio moral cessassem. Buscavam, portanto, maneiras de alterar as relações pessoa-ambiente que estavam lhes causando estresse e sofrimento. Ademais, não vislumbrando outra possibilidade possível, realizaram uma denúncia na PRT/SC, também com o intuito de modificar algo na origem do problema.

Por outro lado, também é possível perceber diversas estratégias de enfrentamento focadas na emoção. Assim, o entrevistado E1, por exemplo, relata que fazia atividades físicas para diminuir a tensão, buscava apoio dos amigos, imaginava-se em outro lugar que não o trabalho e tentava separar a vida pessoal da profissional, visando se desprender emocionalmente das situações vivenciadas no trabalho. Da mesma forma, o entrevistado E2 também utiliza estratégias focadas na emoção quando busca o suporte social da esposa, procurando com isso, principalmente, controlar a emoção, como pode ser observado nessa fala: *“Ele [chefe] quase me tirou do sério, eu não fiz nada por causa da minha esposa que tem muito pé no chão, mas eu fico num estado de nervos, ainda hoje eu fico nervoso e penso porque eu não parti para uma agressão com ele lá”*. Assim, o entrevistado E2 declara que conversava bastante com sua esposa, mas também fumava mais, visando administrar as emoções. Nesse sentido, a pesquisada E4 também afirma que buscava suporte social e fumava bastante. Além disso, descreve que, depois de um tempo, isolava-se e evitava falar sobre o assunto, como pode ser observado na afirmação: *“Eu queria ficar isolada, não queria tocar no assunto porque toda vez que eu tocava no assunto eu entrava em desespero.”*

Um dado interessante diz respeito ao fato de dois entrevistados (E1 e E4) reunirem provas do assédio moral que estavam sofrendo. Os dois afirmam que fizeram isso porque tinham a intenção de abrir um processo judicial. Assim, eles reuniram provas como cópias de advertências recebidas, de atestados médicos e fotos, e as encaminharam para um advogado. Além disso, procuraram pessoas que estivessem dispostas a testemunhar a seu favor no processo.

O entrevistado E3, por outro lado, trabalhava em uma organização pública em que o assédio moral se dava de forma



diferenciada, não se tratando de um caso individual. Assim, o assédio ocorria com diversos trabalhadores e, estava, a seu ver, relacionado à corrupção, pois as pessoas eram “obrigadas” pela chefia a fazer ilegais, como burlar dados. Além disso, afirma que começa a gravar as reuniões das quais participava para se proteger de agressões e para ter como prova do que era solicitado nas reuniões, como pode ser observado na sua fala: “*E eu não queria estar presente nas reuniões. [...] [Ficava] já meio indignado, meio com medo também, porque você fica tenso. [...] Ai eu já pegava o meu gravador. Era horrível. Toda vez eu levava o gravador para me defender. Era muita tensão*”. O entrevistado 3, portanto, relatou que o gravador era um recurso de defesa para ele, e afirmou também que a notícia se espalhou, de modo que acredita que todos, inclusive a chefia, ficaram sabendo que ele gravava.

Ainda em relação ao entrevistado E3, destaca-se que ele não mencionou o suporte social, citado em todas as outras entrevistas como importante. O pesquisado afirmou que não contava as situações de assédio moral à família porque considerava uma vivência muito pesada e que, por isso, não queria compartilhá-la. Entretanto, de acordo com Hirigoyen (2006), possuir uma rede social de apoio é importante para suportar melhor e superar os eventos abusivos.

Outro ponto a ser destacado é que dois entrevistados (E3 e E4) resolveram buscar mais informações acerca do fenômeno assédio moral. Assim, afirmaram que procuraram elementos que lhes fizessem compreender melhor o que se passava e, principalmente, procurar formas de lidar com o assédio, formas de fazer com que as situações cessassem. Assim, a entrevistada E4 relatou também que entrou em contato com um advogado, contando-lhe as ocorrências e perguntando quais ações poderia tomar. Nesse sentido, o entrevistado E2 recorreu ao sindicato dos trabalhadores, solicitando orientação e desejando registrar denúncia. Cabe lembrar que todos os entrevistados registraram denúncia, já que a seleção dos participantes de pesquisa se deu por meio delas.

Uma estratégia observada em apenas um dos entrevistados foi o Confronto. O pesquisado E2 relata que não tolerava as condutas hostis do chefe e que não se submetia a ele. Assim, respondia às agressões também de forma agressiva. Nesse sentido, o entrevistado utilizava-se de esforços agressivos, visando a alteração da situação (LAZARUS; FOLKMAN, 1980). A entrevistada E5 também traz um elemento diferenciado, referindo a composição de músicas como um elemento que lhe auxiliou a lidar com as dificuldades vividas, denotando uma estratégia focada na emoção.

Um elemento comum aos entrevistados E3 e E5, diz respeito à religiosidade. Assim, o entrevistado E3 afirmou que rezava e pedia proteção, e a entrevistada E5 asseverou que o espiritismo lhe auxiliou bastante, tornando-a mais forte.

Diante das estratégias elencadas pelos entrevistados, elaborou-se o quadro 11 em que elas são apresentadas, considerando-se as particularidades e as similaridades das ações de cada participante:

Quadro 11 – Similaridades e particularidades em relação às estratégias de enfrentamento predominantemente positivas utilizadas pelos entrevistados.

<b>Estratégias de enfrentamento semelhantes</b>	<b>Estratégias de enfrentamento particulares</b>
<p><b>Focadas no problema:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conversar/negociar (E1, E2, E4);</li> <li>- Solicitar auxílio do RH (E1, E2, E4);</li> <li>- Buscar informações fora da organização como na internet, com advogado, sindicato (E1, E2, E3, E4);</li> <li>- Denunciar o assédio moral (E1, E2, E3, E4, E5);</li> <li>- Reunir provas e testemunhas do assédio moral (E1, E4);</li> </ul>	<p><b>Focadas no problema:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Confronto (E2)</li> </ul>
<p><b>Focadas na emoção:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Suporte social (família, amigos) (E1, E2, E4, E5);</li> <li>- Fumar (E2 e E4);</li> <li>- Religiosidade (E3, E5).</li> </ul>	<p><b>Focadas na emoção:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Imaginar-se em local que não o trabalho (E1);</li> <li>- Atividades físicas (E1);</li> <li>- Separar vida pessoal e vida profissional (E1);</li> <li>- Ouvir mantras (E3);</li> <li>- Compor músicas (E5).</li> </ul>

No que diz respeito às situações de assédio moral que os entrevistados passaram, observa-se que em três casos (E1, E2, E3) os trabalhadores foram trocados para um setor que não correspondia com as suas competências profissionais. Dois participantes (E1 e E2) relatam

que foram para setores em que não tinham nada para fazer. Outro (E3) afirma que inicialmente ficou isolado (embora não fisicamente), sem atividades para realizar, mas que, posteriormente, com a entrada de um novo supervisor começou a ter atividades. Nesse sentido, destaca-se que a transferência de setor ou de cidade, bem como a atribuição de tarefas inúteis ao trabalhador, caracterizam-se como situações típicas de assédio moral no trabalho (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008), o que também pôde ser constatado nesse estudo.

Além disso, em dois casos foi possível observar a ocorrência de agressão verbal de um superior para um subordinado (assédio vertical descendente). Assim, os pesquisados E2 e E4 declaram que os seus chefes imediatos falavam-lhes aos berros. Ademais, esses mesmos entrevistados relatam que sofriam controle excessivo no ambiente de trabalho, de modo que eram vigiados constantemente.

Uma questão importante diz respeito à omissão presente na maioria dos casos estudados (E1, E2, E3, E4). Os entrevistados afirmam que, apesar de seus alertas e pedidos de auxílio, os gestores e/ou responsáveis pelo setor de RH nada faziam, omitindo-se. Nesse sentido, questiona-se a postura dessas pessoas, que deveriam prezar pela saúde e qualidade de vida no trabalho e, no entanto, omitiram-se. Freitas (2001) e Freitas, Heloani e Barreto (2008), afirmam que, agindo dessa forma, a área de RH permite que essas situações ofensivas e degradantes se repitam e se incorporem à cultura organizacional. Ademais, o assédio moral só se faz possível quando os gestores fingem não vê-lo ou mesmo quando o encorajam por meio de valores e práticas organizacionais. Dessa forma, ressalta-se a importância do papel dos gestores e da área de RH/Gestão de pessoas na prevenção e no combate de situações de assédio moral no trabalho.

A omissão também pode ser observada nos casos estudados em relação aos colegas de trabalho. Assim, estes, provavelmente por medo, não tomavam nenhuma providência e, às vezes, deixavam de se comunicar com as pessoas que estavam sofrendo assédio. Segundo Hirigoyen (2008), frente à agressão, a pessoa assediada percebe-se sozinha, de modo que existe nos colegas que estão em volta a covardia ou a complacência, devido ao medo de serem um novo alvo.

Assim, salienta-se a dificuldade de encontrar estratégias individuais eficazes para lidar com a situação, pois o assédio moral é uma questão organizacional, que se desenvolve no ambiente do trabalho e que, dependendo de como é tratado pelos gestores e pela área de gestão de pessoas/RH, pode se perpetuar como uma prática organizacional. Contudo, salienta-se a importância de ações de

solidariedade entre os colegas de trabalho e de ações coletivas, como, por exemplo, de denúncias em órgãos competentes.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O assédio moral no trabalho é um fenômeno que diz respeito a condutas abusivas, frequentes e sistemáticas, que atentam contra a dignidade ou a integridade psíquica ou física de uma pessoa. A sua ocorrência pode trazer consequências para a organização e para a sociedade, mas, principalmente às pessoas que sofrem o assédio. Nesse sentido, apesar das dificuldades vivenciadas, os assediados buscam maneiras de se defender das violências contra eles praticadas, buscando estratégias como suporte social e/ou suporte organizacional. No entanto, muitas vezes as organizações não possuem um local apropriado para receber denúncias de violências contra o trabalhador, e, este acaba procurando apoio fora da organização, como nos sindicatos, no Ministério do Trabalho e/ou pedindo auxílio a advogados.

Vale destacar que, apesar do número crescente de estudos acadêmicos na temática do assédio moral no trabalho, ainda não há muitas informações disponíveis aos trabalhadores. Assim, as pessoas assediadas, às vezes, não sabem identificar o fenômeno, como relatou a entrevistada 4, que só tomou conhecimento sobre o tema quando resolveu denunciar as condições físicas de seu local de trabalho. Tal resultado também foi encontrado por Garcia (2010), que verificou que a maioria dos entrevistados desconhecia o fenômeno no momento em que foi registrar denúncia.

Além disso, as pessoas que trabalham nos sindicatos e deveriam orientar os trabalhadores, esclarecendo dúvidas e dando-lhes suporte, às vezes, não estão devidamente preparadas para esse fim. Nesse sentido, o entrevistado 2 afirma que recorreu ao sindicato enquanto procurava uma resolução para as situações de assédio pelas quais estava passando e, no entanto, não recebeu o auxílio adequado. Hirigoyen (2008) afirma que os sindicatos, que tem o papel de defender os assalariados, deveriam ter como um de seus objetivos a “proteção eficaz contra o assédio moral e outros atentados à pessoa do trabalhador”. Entretanto, isso muitas vezes não ocorre. Assim, sem suporte da organização e nem do sindicato competente, muitas vezes os assediados ficam sem saber a quem recorrer frente às situações vivenciadas.

Diante do cenário econômico atual, o fenômeno do assédio moral tem sido observado com certa frequência nas organizações. A competitividade e a adoção de valores como resultado e lucro, por vezes, fazem com que os gestores utilizem e/ou permitam práticas de

gestão coniventes com a violência no trabalho. Assim, condutas hostis podem ocorrer, repetir-se e se perpetuar em uma cultura organizacional permissiva, que não impõe regras claras e não pune as imoralidades. Nesse sentido, Martinigo Filho e Siqueira (2008) afirmam que o assédio moral subsiste somente se os agressores tiverem a aprovação, o suporte, ou, ao menos, a permissão implícita dos gestores para realizarem práticas hostis. Freitas (2007) assevera que o assédio ocorre porque encontra um terreno fértil para isso, e ele tende a se cristalizar como uma prática na cultura porque não encontra maiores resistências, como regras, autoridade ou valores organizacionais.

A área de RH ou de gestão de pessoas nas organizações tem apresentado uma conduta de omissão frente às situações de assédio moral no trabalho (TOLFO; SILVA; KRAWULSKI, 2013). Tal fato pode ser observado também neste estudo, de modo que os entrevistados, ao solicitarem apoio ao setor de RH da organização, não receberam auxílio, tendo de buscar outras estratégias para lidar com o assédio. Nesse sentido, ressalta-se a importância da área de gestão de pessoas no que diz respeito à discussão do tema, ao investimento na formação de gestores, ao esclarecimento do assunto, ao recebimento de denúncias, à atuação como instância interdutora do fenômeno e, também, ao combate dos casos identificados como assédio. Ressalta-se, porém, a dissonância cognitiva e afetiva que os profissionais da área de RH podem vivenciar, pois eles também muitas vezes estão submetidos às pressões do contexto do trabalho e podem se perceber em um dilema entre manter o próprio emprego, e, ao mesmo tempo, dar suporte aos trabalhadores que sofrem assédio moral no trabalho. Isso pode fazer com que os profissionais se omitam frente a situações de violência.

O combate e a prevenção do assédio moral no trabalho não deve ser tarefa apenas da área de gestão de pessoas. De acordo com Freitas, Heloani e Barreto (2008), combater, coibir, prevenir e eliminar a violência no trabalho deve ser tarefa enfrentada por múltiplos atores. Nesse sentido, destaca-se a importância dos gestores da organização nessa questão, pois eles têm grande responsabilidade na disseminação dos valores e da cultura organizacional e também tem papel relevante no que cerne a interdição das violências no trabalho. Além disso, há de se envolver todos os trabalhadores no processo de combate e prevenção ao assédio, pois, tendo conhecimento sobre o tema, eles podem identificar o fenômeno e tomar as providências adequadas, impedindo que a violência se perpetue, omitindo-se.

Ademais, o assédio moral no ambiente de trabalho pode trazer consequências negativas para a organização, como, por exemplo, a

queda da lucratividade do empregador. Segundo Rufino (2006), o desgaste psicológico, decorrente da violência moral, afeta o desempenho do trabalhador, de modo que pode haver, por isso, uma queda na produtividade e na lucratividade da organização. Além disso, a autora afirma que a prática do assédio aumenta o risco de acidentes de trabalho, e pode, também, gerar despesas com possíveis afastamentos.

Em relação aos desenhos realizados pelos entrevistados, pode-se afirmar que eles possibilitaram o aprofundamento e uma melhor compreensão dos relatos, de maneira que trouxeram elementos que, aparentemente, não teriam surgido apenas com as perguntas e respostas verbais. Assim, por meio das perguntas realizadas e das representações criadas pelos participantes, foi possível perceber que, apesar das dificuldades e do sofrimento descritos pelos entrevistados, eles buscaram maneiras positivas de enfrentar as situações, não ficando apenas na posição de vítimas de assédio. Buscaram, portanto, suas próprias estratégias de enfrentamento, dentre as quais pode-se citar: buscar auxílio na organização, tentar negociar com os gestores/responsáveis pelo RH, buscar suporte social, denunciar as ocorrências em um órgão competente, entre outros. Contudo, combater o assédio moral de forma individual é muito difícil, ainda mais quando o assédio já está instalado como uma prática organizacional. Assim, mesmo com as diversas tentativas de enfrentamento, os entrevistados não conseguiam fazer com as situações cessassem. Em apenas um caso o principal agressor acabou sendo afastado do seu cargo, depois de várias denúncias (feitas por várias pessoas) terem sido registradas.

Além disso, há de se considerar a dificuldade de provar a existência do assédio moral no trabalho. Nesse sentido, foi possível perceber, por meio da análise documental das denúncias, que muitos processos judiciais acabam arquivados devido à falta de provas concretas. Os entrevistados também relataram dificuldade em reunir provas que confirmassem o acontecimento do assédio vivenciado. Nesse sentido, Freitas, Heloani e Barreto (2008) afirmam que a maior dificuldade no que se refere à penalização do assédio moral diz respeito a sua “invisibilidade”. Para os autores, o nexos causal, estabelecendo a relação entre a consequência (o sofrimento) e a causa (a agressão), imprescindível na esfera criminal, nem sempre é aparente. Além disso, a legislação brasileira ainda não possui na esfera federal uma lei<sup>12</sup> que proíba o assédio moral nas relações de trabalho, e exija a indenização

---

<sup>12</sup> Assédio moral no trabalho: Chega de humilhação! **Legislação**. Disponível em: <http://www.assediomoral.org/spip.php?rubrique3>. Acesso em: 10 jan. 2014.

caso ele ocorra. Há apenas projetos de lei, ou algumas leis aprovadas nos âmbitos estadual (por exemplo: Rio de Janeiro, Mato Grosso, Rio Grande do Sul, entre outros) e municipal (por exemplo: Americana (SP), Bagé (RS), Balneário Camboriú (SC), entre outros).

Como limitações desse estudo, observa-se a não-autorização da PRT/SC para utilizar os dados das denúncias e processos acessados na escolha dos entrevistados (nem mesmo dos casos que não exigiam sigilo dos denunciantes). Dessa forma, não foi possível apresentar uma análise documental das denúncias, com detalhes como conteúdo das denúncias, encaminhamento do processo judicial (quando aberto), interferências da PRT solicitando fiscalizações e/ou termos de ajustamento de conduta com o empregador, entre outros dados interessantes. Além disso, o sigilo em relação a algumas situações dos entrevistados E3 (em função do sigilo da organização pública) e E5 (devido a questões pessoais) não possibilitou a apresentação de todas as ocorrências de violência vivenciadas por essas pessoas.

Outra dificuldade diz respeito ao acesso a possíveis participantes para a pesquisa, pois depois de selecionar as denúncias que pareciam se tratar de assédio moral no trabalho, a pesquisadora encaminhava um pedido de autorização ao procurador responsável na PRT/SC. Assim, às vezes, essa resposta demorava um pouco e, além disso, nem sempre o contato com o denunciante era autorizado. Ademais, muitas pessoas não se mostram dispostas a darem um depoimento sobre as situações de assédio moral vivenciadas, de modo que foi difícil encontrar pessoas para a realização das entrevistas.

Vale ressaltar que, em relação ao caso 5, apesar de não se referir a um caso típico de assédio moral no trabalho (como exposto na pergunta de pesquisa), por meio dele foi possível identificar estratégias de enfrentamento positivas que contribuíram para responder o problema de pesquisa apresentado. Assim, a entrevista 5 possibilitou encontrar estratégias de enfrentamento positivas que, futuramente, poderiam ser utilizadas em casos de assédio moral no trabalho. Além disso, vale destacar que a entrevistada 5 também passou por situações de violência no trabalho, ainda que não de modo prolongado.

O assédio moral no trabalho é um fenômeno que ainda carece de estudos. Acredita-se que algumas pesquisas nessa área seriam relevantes para aprofundar o conhecimento, como, por exemplo: Sentidos e significados do trabalho para trabalhadores assediados; Assédio moral em organizações públicas; Políticas e práticas organizacionais voltadas ao combate e à prevenção ao assédio moral. Ressalta-se, portanto, a importância de se conhecer mais sobre o tema e



de se divulgar os resultados encontrados com as pesquisas, pois, a partir deles, é possível se pensar em formas de combater e prevenir o assédio, e dar suporte às pessoas que passaram por situações assediadas.



## REFERÊNCIAS

ABAID, J. L. W.; WILHELM, F; GIACOMONI, C. H.; DELL'AGLIO, D. D. Eventos de vida e estratégias de *coping* de idosos socialmente ativos. **Estudos Interdiscip. Envelhec.**, Porto Alegre, v. 12, p. 35-52, 2007. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10183/27272>. Acesso em: 21 jun 2012.

AITKEN, A.; CRAWFORD, L. Coping with stress: dispositional coping strategies of project managers. **International Journal of Project management**, n.25, p.666-673, 2007.

ANTONIAZZI, A.S.; DELL'AGLIO, D.D.; BANDEIRA, D.R. O conceito de coping: uma revisão teórica. **Estudos de Psicologia**. Natal, v. 3, n.2, p. 273-294, 1998.

ASSMAR, E. M. L.; FERREIRA, M. C. Fontes ambientais de estresse ocupacional e burnout: tendências tradicionais e recentes na investigação. In: TAMAYO, Álvaro (orgs). **Estresse e cultura organizacional**. São Paulo: Casa do Psicólogo, All Books, 2008.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Martins Fontes, 1994.

BARRETO, M. M. S. **Uma jornada de humilhação**. Dissertação de mestrado em psicologia social, apresentado ao departamento de psicologia social, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2000.

BERNAL, A. O. **Psicologia do trabalho em um mundo globalizado: Como enfrentar o assédio psicológico e o estresse no trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

BIASOLI-ALVES, Z. M. M. A pesquisa em Psicologia – análise de métodos e estratégias na construção de um conhecimento que se pretende científico. In: ROMANELLI, G.; BIASOLI-ALVES, Z. M. M. (orgs.). **Diálogos metodológicos sobre prática de pesquisa**. 1ª ed. Ribeirão Preto-SP: Ed. Legis Summa Ltda, 1998. p. 135-157.

BOGDAN, R. C.; BIKLEN, S. K. **Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos**. Porto: Porto, 1994.

BOSI, A. P. A precarização do trabalho docente nas instituições de ensino superior do Brasil nesses últimos 25 anos. **Revista Educação e Sociedade**, Campinas, vol. 28, n. 101, p. 1503-1523, set./dez. 2007.

Disponível em:

<<http://www2.eptic.com.br/sgw/data/bib/artigos/7bf2bc1fc0fad524354c0bb8bea70126.pdf>>. Acesso em: 12 mai 2010.

BRITTO, E. S. **Enfermeiros psiquiátricos**: estresse, enfrentamento e saúde. Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, Programa de Pós-Graduação em Enfermagem, 2006. Disponível em:

<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/22/22131/tde-04082006-163611/pt-br.php>. Acesso: 11 jun 2012.

BURREL, G.; MORGAN, G. **Sociological Paradigms and Organizational Analysis**, Heineman, London, 1979.

CANIATO, A. M. P.; LIMA, E. C. Assédio moral nas organizações de trabalho: perversão e sofrimento. **Cad. psicol. soc. trab.**, São Paulo, v. 11, n. 2, dez. 2008. Disponível em

<[http://www.revistasusp.sibi.usp.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1516-37172008000200004&lng=pt&nrm=iso](http://www.revistasusp.sibi.usp.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-37172008000200004&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 14 jun. 2012.

CARAN, V.C.S. **Riscos psicossociais e assédio moral no contexto acadêmico**. 180 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade de São Paulo, Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto. Ribeirão Preto, SP, 2007.

CASTANÕN, G. A. Construcionismo social: uma crítica epistemológica. *Temas em Psicologia da SBP—2004*, Vol. 12, no 1, 67– 81. Disponível em: [http://www.sbponline.org.br/revista2/vol12n1/art07\\_t.pdf](http://www.sbponline.org.br/revista2/vol12n1/art07_t.pdf). Acesso em: 20 dez 2012.

COLETA, A. S. M. D.; COLETA, M. F. Fatores de estresse ocupacional e coping entre policiais civis. **Psico-USF (Impr.)**, vol.13, n.1, Itatiba, Jan./Jun 2008. Disponível em:

[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-82712008000100008&lang=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-82712008000100008&lang=pt). Acesso em: 10 jun 2012.

CHRISTOPHORO, R; WAIDMAN, M. A. P. Estresse e condições de trabalho: um estudo com docentes do curso de enfermagem da UEM,

Estado do Paraná. *Acta Scientiarum*. Maringá, v. 24, n. 3, p. 757-763, 2002.

DELL'AGLIO, D. D. **O processo de coping, institucionalização e eventos de vida em crianças e adolescentes**. Tese de doutorado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Instituto de Psicologia. Curso de Pós-Graduação em Psicologia do Desenvolvimento, 2000. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10183/2909>. Acesso em: 11 jun 2012.

DEJOURS, C. Subjetividade, trabalho e ação. **Revista produção**, v. 14, n.3, p. 27-34, set/dez. 2004.

DEJOURS, C.; ABDOUCHELI; E.. Itinerário teórico em psicopatologia do trabalho. *In*: DEJOURS, C.; ABDOUCHELI, E.; JAYET, C. **Psicodinâmica do trabalho: contribuições da Escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho**. São Paulo: Atlas S. A., 2009.

DIAS, M. O Desafio da Gestão de Pessoas Diante da Necessidade de Conciliação entre Competitividade e Humanização. **Revista de Administração da UNIMEP**, v. 2, n. 2, Maio/Agosto, 2004. Disponível em: <http://www.regen.com.br/ojs/index.php/regen/editor/uploadLayoutFile>. Acesso em: 19 ago 2012.

FILGUEIRAS, L. A. M.. Reestruturação Produtiva, Globalização e Neoliberalismo: capitalismo e exclusão social neste final de século. **Associação Brasileira de Estudos do Trabalho**, V Encontro Nacional, 1997, p. 895-919. Disponível em: <<http://www.cefetsp.br/edu/eso/globalizacao/neoglobliberalismo.pdf>>. Acesso em: 19 fev. 2010.

FONTES, A. P.; NERI, A. L.; YASSUDA, M. S. Enfrentamento de estresse no trabalho: relações entre idade, experiência, autoeficácia e agência. **Psicol. cienc. prof.**, v. 30, no.3, Brasília, set. 2010. Disponível em: [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1414-98932010000300013](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-98932010000300013). Acesso em: 16 jun 2012.

FORNAZARI, Silvia Aparecida; FERREIRA, Renatha El Rafihi. Religiosidade/Espiritualidade em Pacientes Oncológicos: Qualidade de

Vida e Saúde. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**. Vol. 26 n. 2, Abr-Jun 2010, pp. 265-272. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ptp/v26n2/a08v26n2.pdf>. Acesso em: 14 dez 2013.

FRANKL, V. **Em busca de sentido**: um psicólogo no campo de concentração. 21ª Edição, Petrópolis: Editora Vozes, 1984.

FREITAS, M. E. Assédio Moral e Assédio Sexual: faces do poder perverso nas organizações. **RAE - Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 41, n. 2, p. 8-19, Abr.-Jun. 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n2/v41n2a02.pdf>. Acesso em: 20 dez. 2013.

\_\_\_\_\_. Quem paga a conta do assédio moral no trabalho? **RAE eletrônica**, São Paulo, 2007, v. 6, n. 1. Disponível em: <http://www.rae.com.br/eletronica>. Acesso em: 08 out 2012.

FREITAS, E.; HELOANI, R.; BARRETO, M. **Assédio moral no trabalho**. São Paulo: Editora Cengage Learning, 2008.

GARBIN, A. C.; FISCHER, F. M. Assédio moral no trabalho e suas representações na mídia jornalística. **Rev. Saúde Pública**, vol.46 n.3, São Paulo, jun. 2012. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-89102012000300003&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-89102012000300003&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt). Acesso em: 25 ago 2012.

GARCIA, I. S. **Assédio moral no trabalho e percepções de trabalhadores assediados sobre os sentimentos de culpa e vergonha**. 179 p. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de Filosofia e Ciências Humanas, Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Florianópolis, 2010.

GARCIA, I. S.; TOLFO, S.R. Assédio moral no trabalho: uma responsabilidade coletiva. **Psicologia & Sociedade**, 23(11), 190-192, 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/psoc/v23n1/a21v23n1.pdf>. Acesso em: 01 out 2011.

GOMES, R. A análise de dados em pesquisa qualitativa. In: **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 17. ed., Petrópolis: Vozes, 2000. p. 67-80.

GRASSI-OLIVEIRA, R.; DARUY FILHO, L.; BRIETZKE, E. Coping como função executiva. **Psico**. Porto Alegre, v.39, n.3, jul./set., p. 275-281, 2008.

GUIMARÃES, L. A. M.; RIMOLI, A. O. “*Mobbing*” (Assédio Psicológico) no Trabalho: Uma Síndrome Psicossocial Multidimensional. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Vol. 22 n. 2, pp. 183-192, Mai-Ago 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/%0D/ptp/v22n2/a08v22n2.pdf>. Acesso em: 23 jun 2012.

HELOANI, R. Violência invisível. **RAE Executivo**, v. 2, n. 3, ago-out, 2003, pp. 57-61.

\_\_\_\_\_. Assédio moral: um ensaio sobre a expropriação da dignidade no trabalho. **RAE eletrônica**, 2004, v. 3, n.1. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/rae-eletronica/vol3-num1-2004/assedio-moral-ensaio-sobre-expropriacao-dignidade-no-trabalho>>. Acesso em: 05.jun.2012.

\_\_\_\_\_. Assédio moral: a dignidade violada. **Aletheia**, Canoas, n. 22, dez. 2005. Disponível em <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-03942005000200010&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-03942005000200010&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 05 jun. 2012.

\_\_\_\_\_. **Mudanças no mundo do trabalho e impactos na qualidade de vida do jornalista**. EAESP/FGV/NPP - Núcleo de Pesquisas e Publicações. Relatório de pesquisa n. 12, 2003. Disponível em: [http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/3098/P00254\\_1.pdf?sequence=1](http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/3098/P00254_1.pdf?sequence=1) Acesso em: 10 mar 2013.

HIRIGOYEN, Marie-France. **Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral**. Rio de Janeiro: Bertrand do Brasil, 2 ed., 2006.

\_\_\_\_\_. **Assédio Moral: a violência perversa do cotidiano**. 4. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2008.

HOGH, A.; DOFRADOTTIR, A. Coping with bullying in the workplace. **Eur. F. Work Org. Psychol.** 2001, v. 10, pp. 485-495.

KOENIG, Harold G.; PARGAMENT, Kenneth I.; NIELSEN, Julie. Religious coping and health status in medical ill hospitalized older adults. **Journal of Nervous and Mental Disease.** 186(9): 513-521, 1998.

KROHNE. **Stress and Coping Theories.** Johannes Gutenberg-Universität Mainz Germany, 2002. Disponível em: [http://userpage.fu-berlin.de/~schuez/folien/Krohne\\_Stress.pdf](http://userpage.fu-berlin.de/~schuez/folien/Krohne_Stress.pdf). acesso em: 16 jun 2012.

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

\_\_\_\_\_. 1980, An analysis of coping in a middle-aged community sample.

LEAL, R. F. **Assédio moral no trabalho: o inimigo invisível.** X Curso Pós-Graduação de Especialização em Direito do Trabalho, 2009. Disponível em: [http://www.pedrosoadv.pt/wa\\_files/trabalho\\_20final\\_20da\\_20PG.pdf](http://www.pedrosoadv.pt/wa_files/trabalho_20final_20da_20PG.pdf). Acesso em: 02 mar 2013.

LEYMANN, H. The content and development of mobbing at work. **European journal of work and organizational psychology**, v. 15, n. 2, p. 165-184, 1996.

MANCEBO, D.; MAUÉS, O.; CHAVES, V. L. J. Crise e reforma do Estado e da Universidade Brasileira: implicações para o docente. **Educar**, n. 28, Curitiba, jul./dez. 2006, p. 37-53. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/er/n28/a04n28.pdf>>. Acesso em: 15 mar. 2012.

MATTSON, M.; HALL, J. G. Linking Health Communication with Social Support. In: MATTSON, M.; HALL, J. G. **Health as Communication Nexus: A Service-Learning Approach.** Kendall Hunt Publishing Company, 1 ed., Iowa, Estados Unidos, 2011.

MARTININGO FILHO, A.; SIQUEIRA, M V. S. Assédio moral e gestão de pessoas: uma análise do assédio moral nas organizações e o



papel da área de gestão de pessoas. **Revista de Administração Mackenzie**, vol. 9, n. 5, 2008, p. 11-34.

MARTINS, L. S. Os “sentidos do trabalho” docente universitário em tempos neoliberais. **Revista da UFG**, Vol. 7, n. 2, dezembro, 2005. Disponível em: <[http://www.proec.ufg.br/revista\\_ufg/45anos/E-sentidostrabalho.html](http://www.proec.ufg.br/revista_ufg/45anos/E-sentidostrabalho.html)>. Acesso em: 15 mar. 2012.

MAZZILLI, C.; AGRA, C. **O significado do trabalho multifuncional no processo de reestruturação produtiva da Petrobrás**. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/enanpad/enanpad\\_1998/ols/ols10.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/enanpad/enanpad_1998/ols/ols10.pdf)>. Acesso em: 24 abr 2012.

MENDES, A. M. Novas formas de organização do trabalho, ação dos trabalhadores e patologias sociais. *In*: MENDES, Ana Magnólia (org). **Psicodinâmica do trabalho: teoria, métodos e pesquisas**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007.

MILAGRIS, L.E.N.; FIORITO, A.C.C. Avaliação do nível de stress de técnicos da área de saúde. **Estudos de Psicologia**. Campinas, v.23, n.4, p. 391-398, out./dez., 2006.

MINAYO, M. C. S. (Org). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 12 ed. Petrópolis: Vozes, 1994.

MOLON, Rodrigo Cristiano. **Assédio moral no ambiente do trabalho e a responsabilidade civil: empregado e empregador**. Biblioteca online do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, 2013. Disponível em: <http://biblioteca.planejamento.gov.br/biblioteca-tematica-1/textos/trabalho-e-previdencia/texto-9-2013-assedio-moral-no-ambiente-de-trabalho-e-a-responsabilidade-civil-empregado-e-empregador.pdf>. Acesso em: 10 dez 2013.

MOREIRA, N.; HOLANDA, A. Logoterapia e o sentido do sofrimento: convergências nas dimensões espiritual e religiosa. **Psico-USF** [online]. 2010, v.15, n.3, pp. 345-356. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-82712010000300008&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-82712010000300008&script=sci_arttext). Acesso em: 20 dez 2012.

MPT, Ministério Público do Trabalho. **Procuradorias Regionais do Trabalho**. 2013a. Disponível em: [www.mpt.gov.br](http://www.mpt.gov.br). Acesso em: 03 mar 2013.

\_\_\_\_\_. MPT de A a Z. Cartilha. Brasília, abril de 2013b.

MUÇOUÇAH, R. A. O. **Assédio moral coletivo nas relações de trabalho: uma análise sob a perspectiva dos direitos humanos fundamentais dos trabalhadores**. Dissertação (Mestrado em Direito do Trabalho) - Faculdade de Direito, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/2/2138/tde-26092011-105745/>>. Acesso em: 12 set. 2012.

NASCIMENTO, S. M. **Assédio moral**. São Paulo: Saraiva, 2009.

NUNES, T. S. **Assédio moral no trabalho: o contexto dos servidores da Universidade Federal de Santa Catarina**. 281 p. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico. Programa de Pós-Graduação em Administração, Florianópolis, SC, 2011.

O'DRISCOLL, M. P.; COOPER-THOMAS, H. D.; BENTLEY, T.; CATLEY, B E.; GARDNER, D. H. TRENBERTH, L. Workplace bullying in New Zealand: A survey of employee perceptions and attitudes. **Asia Pacific Journal of Human Resources**, 2011, Vol.49(4), pp.390-408.

PALUDO, S. S.; KOLLER, S. H. Psicologia Positiva: uma nova abordagem para antigas questões. **Paidéia**, 17(36), p. 9-20, 2007.

PERES, M. A. C. **Do taylorismo/fordismo à acumulação flexível toyotista: novos paradigmas e velhos dilemas**. UNOPEC, 2009. Disponível em:

<[http://www.seufuturonapratica.com.br/intellectus/\\_Arquivos/Jan\\_Jul\\_04/PDF/Artigo\\_Marcos.pdf](http://www.seufuturonapratica.com.br/intellectus/_Arquivos/Jan_Jul_04/PDF/Artigo_Marcos.pdf)>. Acesso em: 15 mar 2012.

RAMALHO, J. R.; SANTANA, M. A. Trabalhadores, sindicatos e a nova questão social. In: SANTANA, M. A.; RAMALHO, J. R. (Orgs.). **Além da fábrica: trabalhadores, sindicatos e a nova questão social**. São Paulo: Boitempo, 2003, p. 213-224.

RIZZATTI, M. **Flagrantes da história da Procuradoria Regional do Trabalho da 12ª Região**. Disponível em:

<http://www.prt12.mpt.gov.br/prt/historico/historico.php>. Acesso em: 05 abr 2013.

RODRIGUES, M. Estudos sobre assédio moral no Brasil: uma análise sobre caminhos percorridos. **XIII SEMEAD**, Seminários em Administração. Set 2010. disponível em:

<http://www.ead.fea.usp.br/semead/13semead/resultado/trabalhosPDF/327.pdf>. Acesso em: 23 jun 2012.

RUFINO, R. C. P. **Assédio moral no âmbito da empresa**. São Paulo: LTr, 2006.

SANTOS, A. F. O; CARDOSO, C. L. Profissionais de saúde mental: estresse, enfrentamento e qualidade de vida. **Psic.: Teor. e Pesq.**, v.26, no.3, Brasília, Jul/Set. 2010. Disponível em:

[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-37722010000300017&lang=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-37722010000300017&lang=pt). Acesso em: 18 jun 2012.

SCANFONE, L.; TEODÓSIO, A. S. S. Assédio Moral no Trabalho: Desafios da Gestão de Pessoas nas Organizações Brasileiras. **XXIV Encontro Nac. de Eng. de Produção**, Florianópolis, SC, 03 a 05 de Nov. de 2004. Disponível em:

<[http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2004\\_Enegep0404\\_1358.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2004_Enegep0404_1358.pdf)>. Acesso em: 20 dez. 2012.

SELIGMAN, M. E. P.; CSIKSZENTMIHALYI, M. Positive Psychology, an introduction. **American Psychologist**, v. 55, n. 1. p. 5-14, jan. 2000. Disponível em:

<http://www.radford.edu/~tpierce/622%20files/Seligman%20%282000%29%20Positive%20Psychology.pdf>. Acesso em: 10 abr 2012.

SELYE, H. **A tensão da vida**. São Paulo: Ed. IBRASA S. A., 1959.

SHELDON, K. M.; KING, L. Why Positive Psychology Is Necessary. **American Psychologist**. Vol. 56, No. 3, 216-217, mar 2001. Disponível em: <http://www.psicospport.it/news/Articoli%20-%20Sheldon%20-%20Why%20Positive%20Psychology%20is%20necessary.pdf>. Acesso em: 23 jun 2012.

SILVA, J. L. O. **Assédio moral no ambiente de trabalho**. Rio de Janeiro: Editora e Livraria Jurídica do Rio de Janeiro, 2005.

SILVA, R. A. R.; ROCHA, V. M.; DAVIM, R. M. V.; TORRES, G. V. Ways of coping with AIDS: opinion of mothers with HIV children. **Rev. Latino-Am. Enfermagem**, Ribeirão Preto, v. 16, n. 2, Abr. 2008. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-11692008000200014&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-11692008000200014&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 23 mai 2012.

SOARES, L. Q. **Interações socioprofissionais e assédio moral no trabalho**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008.

SOBOLL, L. A. P. **Violência psicológica no trabalho**. Sind. dos Adv. do Estado de São Paulo. 2009. Disponível em: <http://www.sasp.org.br/index.php/notas/70-violencia-psicologica-no-trabalho.html>. Acesso em: 23 jun 2012.

SOBRAL, Sociedade Brasileira de Logoterapia. **Logoterapia e Análise Existencial**. Disponível em: <http://www.logoterapia.com.br/index.php?id=4>. Acesso em: 17 jan 2013.

TAVARES, J. S. C.; TRAD, L. A. B. Estratégias de enfrentamento do câncer de mama: um estudo de caso com famílias de mulheres mastectomizadas. *Ciênc. saúde coletiva*, Rio de Janeiro, 2012. Disponível em: <[http://www.scielosp.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-81232010000700044&lng=en&nrm=iso](http://www.scielosp.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-81232010000700044&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 23 mai 2012.

TEIXEIRA, R. P.; NUNES, M. L. T. Em busca de autonomia: o uso do termo de consentimento em pesquisa. In: SCARPARO (org.). **Psicologia e pesquisa: perspectivas metodológicas**. 2 ed, Porto Alegre: Sulina, 2008. p. 27-38.

TOLFO, S. R.; SILVA, N. Felicidade, Bem-Estar e Assédio Moral: paradoxos e tensões nas organizações da atualidade. In: **Psicología y Organización del Trabajo XII**. Montevideo: Psicolibros, 2011.

TOLFO, S. R.; SILVA, N.; KRAWULSKI, E. Acoso laboral: relaciones con la cultura organizacional y la gestión de personas. **Salud de los Trabajadores**, v. 21, n. 1, Enero-Junio, 2013.

VANDENBOS, G. R. (org). **Dicionário de Psicologia**. APA, American Psychological Association. Porto Alegre: Artmed, 2010.

VERGARA, S. C.; BRANCO, P. D. Empresa Humanizada: a organização necessária e possível. **RAE, Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 2 Abr./Jun. 2001.

ZANELLI, J. C.; SILVA, N. **Interação humana e gestão**: a construção psicossocial das organizações de trabalho. São Paulo: Caso do Psicólogo, 2 ed., 2009.

KRAWULSKI, E. **Construção da identidade profissional do psicólogo**: vivendo as “metamorfoses do caminho” no exercício cotidiano do trabalho. Florianópolis, SC, 2004. 1 v. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Disponível em: <<http://www.tede.ufsc.br/teses/PEPS4497.pdf>>. Acesso em: 05 ab 2013.



**ANEXO I****Protocolo de registro de informações documentais**

N° do processo: \_\_\_\_\_

Código de Identificação: \_\_\_\_\_

Data da denúncia: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Cargo do denunciante: \_\_\_\_\_

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

Escolaridade: \_\_\_\_\_

**Dados da empresa**

Setor de atividade: \_\_\_\_\_

Cargo do denunciado: \_\_\_\_\_

Denúncia:

---

---

---

---

---

---

Período de ocorrência do assédio: \_\_\_\_\_

Tipos de provas: \_\_\_\_\_

Providências PRT/SC: \_\_\_\_\_

---

---

Resposta e providências da empresa com relação à  
denúncia: \_\_\_\_\_

---

---

**Situação Atual do processo:**

---

---





## APÊNDICE I - TCLE

**Consentimento Livre e Esclarecido****Título da pesquisa:****“Estratégias de enfrentamento utilizadas por trabalhadores que vivenciaram situações típicas de assédio moral”**

Prezado(a) Senhor(a),

Gostaríamos de convidá-lo(a) a participar da pesquisa **“Estratégias de enfrentamento utilizadas por trabalhadores que vivenciaram situações típicas de assédio moral”**. O objetivo da pesquisa é identificar as estratégias de enfrentamento utilizadas por trabalhadores que sofreram situações de assédio moral, bem como os fatores (individuais ou externos) que, de alguma forma, podem ter auxiliado a superar as dificuldades encontradas.

A sua participação é muito importante e ela se dará por meio de realização de entrevista, que será gravada e posteriormente transcrita para análise. Gostaríamos de esclarecer que sua participação é totalmente voluntária, podendo você: recusar-se a participar, ou mesmo desistir a qualquer momento sem que isto acarrete qualquer ônus ou prejuízo à sua pessoa. Informamos ainda que as informações serão utilizadas somente para os fins desta pesquisa e serão tratadas com o mais absoluto sigilo e confidencialidade, de modo a preservar a sua identidade.

Espera-se que as reflexões e os resultados gerados por este estudo forneçam subsídios para que os profissionais (em especial psicólogos) possam auxiliar as organizações no desenvolvimento de políticas de prevenção e, se for o caso, de combate ao assédio moral no trabalho. No caso de já ter ocorrido o assédio, pode-se pensar também em maneiras de dar suporte aos trabalhadores que foram assediados e de reinseri-los em seu local de trabalho, caso tenha havido afastamento. Além disso, há de se pensar em políticas que priorizem ações de qualidade de vida, e não meramente de prevenção e combate de situações de violências no trabalho.

Para participar deste estudo o(a) senhor(a) não terá nenhum custo, nem receberá qualquer remuneração financeira. O(A) senhor(a) será esclarecido(a) sobre o estudo em qualquer aspecto que desejar e estará livre para participar ou recusar-se a participar. A participação na pesquisa poderá causar desconfortos, como constrangimento nas

abordagens, ou sentimentos/emoções negativas no transcorrer da entrevista. Caso haja danos decorrentes dos riscos previstos, o pesquisador assumirá a responsabilidade pelos mesmos.

Os resultados da pesquisa estarão à sua disposição quando finalizada. Caso desejar, poderá pessoalmente, por meio de telefone ou e-mail, entrar em contato com o pesquisador responsável para tomar conhecimento dos resultados finais desta pesquisa.

Caso o(a) senhor(a) tenha dúvidas ou necessite de maiores esclarecimentos pode nos contactar através do e-mail [crisbudde@gmail.com](mailto:crisbudde@gmail.com) ou do telefone (48) 9155-6474 (Cristiane). O senhor(a) também poderá entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da Universidade Federal de Santa Catarina, através do telefone (48) 3721-9206, ou e-mail [cep@reitoria.ufsc.br](mailto:cep@reitoria.ufsc.br).

Este termo deverá ser preenchido em duas vias de igual teor, sendo uma delas, devidamente preenchida, assinada e entregue ao(a) senhor(a).

Florianópolis, \_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 201\_.

**Pesquisador Responsável**

Cristiane Budde

RG: 3126209

Assinatura: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
(nome por extenso do participante), tendo sido devidamente esclarecido sobre os procedimentos da pesquisa, concordo em participar **voluntariamente** da pesquisa descrita acima.

Assinatura: \_\_\_\_\_

CPF/RG: \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_\_

**APÊNDICE II – Solicitação de autorização PRT/SC**

Universidade Federal de Santa Catarina  
Centro de Filosofia e Ciências Humanas  
Programa de Pós-Graduação em Psicologia

**SOLICITAÇÃO DE AUTORIZAÇÃO**

Eu, CRISTIANE BUDDÉ, mestranda da Universidade Federal de Santa Catarina, responsável pela pesquisa “Estratégias de enfrentamento utilizadas por trabalhadores que vivenciaram situações típicas de assédio moral”, venho por meio deste, solicitar autorização para realizar entrevista com o(s) denunciante(s) do processo

\_\_\_\_\_.

A pesquisa em questão é orientada pelo professor doutor Narbal Silva, e tem como principal objetivo compreender como os sujeitos lidam com as situações de assédio moral no seu trabalho, destacando as estratégias de enfrentamento de cada pessoa. Ademais, pretende-se identificar, através dos relatos dos sujeitos, fatores (individuais ou externos) que, de alguma forma, auxiliaram-nos a superar as dificuldades encontradas.

Vale ressaltar que os sujeitos serão convidados a participar de entrevista, e, caso aceitem, o sigilo dos participantes, das organizações envolvidas no processo e quaisquer outros dados dos participantes ou de fatos que permitam identificá-los, será preservado.

Coloco-me à disposição para qualquer esclarecimento.

Atenciosamente,

\_\_\_\_\_  
Cristiane Budde  
Pesquisadora Responsável  
crisbudde@gmail.com  
(48) 9155-6474



### APÊNDICE III - Roteiro de entrevista

Data: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

Código de Identificação: \_\_\_\_\_

Horário início: \_\_\_:\_\_\_hs

Horário término: \_\_\_:\_\_\_hs

- Agradecimento; informações sobre a pesquisa; esclarecimento de dúvidas; termo de consentimento

#### Questões:

1. Gostaria que o(a) senhor(a) iniciasse com uma breve apresentação pessoal (idade, escolaridade, profissão, local de trabalho, tempo de trabalho nesse local).
2. O que você entende por assédio moral no trabalho?
3. Por que você recorreu à Procuradoria Regional do Trabalho para fazer uma denúncia?
4. Como tomou conhecimento da PRT?
5. Você poderia descrever as situações de assédio pelas quais passou?
6. Qual a frequência desse tipo de situação? Quanto tempo durou?
7. Você ainda passa por situações de assédio moral no trabalho? Continua trabalhando no mesmo local em que ocorreu o assédio?
8. Você poderia fazer um desenho que represente as situações de assédio pelas quais passou?

#### Após a realização do desenho:

9. Poderia falar um pouco sobre o desenho que fez?
10. Como você avalia as situações pelas quais passou? Como se sentiu frente a essas situações?
11. O que você faz/fazia frente às situações de assédio moral? (estratégias de enfrentamento) (antes [evitar repetições], durante [no momento em que sofria o assédio] e depois)

12. Considera que essa forma de lidar foi eficaz?
13. Considerando todas as estratégias que você utilizou para lidar com o assédio moral no trabalho, qual você considera que foi a mais eficaz? Por quê avalia que essa foi mais eficaz?
14. Considerando as suas formas de lidar com o assédio moral, eu gostaria que você fizesse um desenho que represente o que você faz para lidar com o assédio, como você reage, como o enfrenta.

**Após a realização do desenho:**

15. Poderia descrever o desenho?
16. Que tipo de suporte você tem/teve na organização para lidar com situações de assédio? E fora da organização, na vida pessoal?
17. Você conseguiu perceber algo de positivo após a vivência de assédio? Que tipos de aprendizado a situação proporcionou?
18. Depois de todas as suas vivências e tentativas de lidar com o assédio moral, eu gostaria que você fizesse um último desenho em que você represente como se encontra hoje.
19. Poderia falar um pouco sobre o desenho?
20. Tem algo que não foi abordado nesta entrevista que você gostaria de comentar?