



Universidade de Brasília – UnB
Instituto de Psicologia – IP
Departamento de Psicologia Social e do Trabalho - PST
Núcleo de Ergonomia da Atividade, Cognição e Saúde - ECoS

Assédio Moral no Trabalho e Interações Socioprofissionais:

“Ou você interage do jeito deles ou vai ser humilhado até não agüentar mais”

Leandro Queiroz Soares

Brasília (DF), agosto de 2006



Universidade de Brasília – UnB
Instituto de Psicologia – IP
Departamento de Psicologia Social e do Trabalho - PST
Núcleo de Ergonomia da Atividade, Cognição e Saúde - ECoS

Assédio Moral no Trabalho e Interações Socioprofissionais:

“Ou você interage do jeito deles ou vai ser humilhado até não agüentar mais”

Leandro Queiroz Soares

Dissertação apresentada
ao Instituto de Psicologia
da Universidade de Brasília
como requisito parcial para
a obtenção do título de
mestre em Psicologia.

Orientador: Prof. Dr. Mário César Ferreira

Brasília (DF), agosto de 2006

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Mário César Ferreira (UnB) – Presidente

Profa. Dra. Margarida Maria Silveira Barreto (PUC/SP) - Examinadora

Profa. Dra. Ana Magnólia Mendes (UnB) - Examinadora

Profa. Dra. Ana Lúcia Galinkin (UnB) - Suplente

*A todas as vítimas injustiçadas pelas perniciosas práticas de assédio moral no trabalho.
Que nunca deixem de acreditar que 'existe luz ao final deste tenebroso túnel'
e que, cedo ou tarde, a justiça irá lhes acenar.*

Agradecimentos

Aos meus amados pais, por todo o amor e apoio incondicionais, sem os quais certamente não teria chegado até aqui, bem como a todos os meus parentes, em especial Andréa, Nathália e Rodrigo.

À minha amada noiva Ana Rita, pela absoluta compreensão nas incontáveis horas que precisei me ausentar, pelo amor e apoio doados incondicionalmente e pelo literal e importantíssimo suporte técnico no transcorrer de toda a pesquisa.

Ao amigo e orientador Mário César Ferreira, quem tanto me inspirou e com quem tanto aprendi. Obrigado por ter me recebido de braços abertos desde o primeiro momento, por ter explicitado tanta confiança, por ter apoiado praticamente todas as minhas opções (por mais ousadas que parecessem), bem como por ter sempre respeitado os necessários momentos de 'silêncio'.

A todos os trabalhadores que participaram do estudo, os quais, ao se disporem tão prontamente a compartilhar conosco emoções e pensamentos, bem como a unirem-se na luta por um ambiente de trabalho mais justo e humano, passaram a ser por nós considerados literais co-autores da pesquisa.

Ao Gilberto Amaral Batista, à Cleidemar Batista Valério e à Cláudia Diniz Duarte, que, quando não enxergávamos 'luzes institucionais' ao final do 'escuro túnel' pelo qual precisamos passar quando da procura de um campo para o estudo, tão gentilmente se empenharam e conseguiram nos ajudar substancialmente.

À Profa. Dra. Ana Magnólia Mendes, que não somente aceitou o convite de participar e honrar-me com preciosas contribuições na banca, mas que foi a primeira professora do IP/UnB com quem tive contato, e a primeira a me apresentar competentemente o precioso suporte teórico de que necessitava para responder a 'inquietantes' questões suscitadas no transcorrer de minha graduação.

À Profa. Dra. Margarida Barreto que, portadora de um contagiante caráter fraternal, me recebeu tão acolhedoramente no ‘Seminário Nacional Saúde Mental, Trabalho e Assédio Moral’ em 2004 e, com sua copiosa ‘bagagem’ teórico-empírica e admirável postura militante, nutrida por sua sincera preocupação com a saúde dos trabalhadores, me estimulou de forma substancial para seguir adiante na pesquisa de uma temática tão delicada, bem como por ter me honrado ao aceitar o convite de compor a minha banca.

À Profa. Dra. Ana Lúcia Galinkin que, com sua vasta ‘bagagem’ psicossocial, também aceitou o convite de me honrar com fecundas contribuições na banca.

À Lili, Cida, Maria Tereza e todos os demais coordenadores e trabalhadores do CNPq, pois, ainda que não tenhamos realizado a presente pesquisa naquela Instituição, cabe-nos agradecê-los pela gentilíssima e fraternal maneira pela qual nos acolheram, provando-nos na prática que, de fato, estavam a representar uma instituição que apóia plenamente a pesquisa nacional.

A todos os parceiros e parceiras de ideais do Núcleo de Ergonomia da Atividade, Cognição e Saúde – ECoS, que, de diferentes formas, contribuíram substancialmente para o amadurecimento do presente trabalho.

À Profa. Dra. Júlia Issy Abrahão e a todos os geniais professores do Instituto de Psicologia da UnB, que, em diferentes ocasiões e de diferentes formas, contribuíram consideravelmente para o meu desenvolvimento acadêmico.

À Profa. Dra. Deis Siqueira e à Profa. Dra. Lara Amorim, pelo estímulo e riquíssimas ‘sugestões antropológicas’.

Ao amigo e docente exemplar Eduardo Ramos, que, desde a graduação, vem me incentivando a seguir o árduo, mas irresistível e compensador, percurso acadêmico.

Aos amigos Robson, Michelle, Ricardo, Glace, Leopoldo, Rodolfo, Gualberto, Marcelo Cintra, André, Gaby, Sarto, Patna, Hoanna e Caio, cujas companhias, em diferentes

ocasiões, serviram-me como momentos de necessário, agradável e reconfortante repouso em meio à 'ininterrupta' produção acadêmica.

Ao Basílio (um dos melhores servidores da UnB!), que, desde a primeira vez em que me dirigi ao Instituto de Psicologia com o intuito de conseguir informações acerca do curso de mestrado, tão competente e atenciosamente atendeu-me.

A todos os meus alunos de Ergonomia I – 01.2005, que contribuíram para que o encanto que tenho pela docência ampliasse ainda mais.

E, enfim, a todos os bibliotecários, pelo simples fato de exercerem um trabalho essencial a todos os estudantes e pesquisadores.

Sumário

Lista de Quadros	viii
Lista de Figuras	viii
Lista de Tabelas	viii
Lista de Anexos	viii
Resumo	ix
Abstract	x
Introdução	01
1. Quadro Teórico de Referência	05
1.1. Breve contextualização da Conjuntura Socioeconômica que facilita a ocorrência da Violência nos Contextos de Trabalho contemporâneos	05
1.2. 'Enfim'... A Banalização do Mal corriqueiramente presente em nossas atuais Interações Socioprofissionais	19
1.3. Interações Socioprofissionais e Violência no Trabalho	25
1.3.1. Interações Socioprofissionais	25
1.3.2. Violência no Trabalho	29
1.3.2.1. Assédio Moral no Trabalho: Breve Trajetória Histórica e Terminológica	34
1.3.2.2. Assédio Moral no Trabalho: Definições Existentes e Definição Proposta	38
1.3.2.3. Assédio Moral no Trabalho: Tipologia	42
1.3.2.4. Assédio Moral no Trabalho: Causas	47
1.3.2.5. Assédio Moral no Trabalho: Repercussões	49
1.3.2.6. Assédio Moral no Trabalho: Estratégias de Mediação	53
1.3.2.7. Assédio Moral no Trabalho: Protagonistas	55
1.3.2.8. Assédio Moral no Trabalho: Fases e Ações Violentas	61
2. Método	67
2.1. A opção pela realização de um Estudo de Caso	67

2.2. Abordagem Metodológica do Estudo: A Pesquisa Participante	68
2.3. Participantes	71
2.4. Instrumentos	73
2.4.1. Observação Participante Natural	73
2.4.2. Entrevistas Semi-estruturadas Individuais	76
2.4.3. Uma das Principais Vantagens advindas do Uso Combinado da Observação Participante e das Entrevistas Semi-estruturadas	79
2.4.4. Análise Documental	80
2.5. Tratamento dos Dados	80
3. Resultados e Discussão	82
3.1. Caracterização da Instituição, Divisão e Protagonistas	83
3.2. Como se caracterizam as interações socioprofissionais do contexto de trabalho estudado?	87
3.3. Quais são as principais práticas que configuram assédio moral no trabalho no contexto de trabalho estudado?	91
3.3.1. Desestabilizações	92
3.3.2. Difamações	101
3.3.3. Isolamento	106
3.4. Como os assediados e as testemunhas percebem a situação?	107
3.4.1. Percepções acerca das Ocorrências de Assédio Moral no Trabalho	110
3.4.2. Percepções acerca dos Assediadores	112
3.4.3. Percepções acerca dos Assediados	116
3.4.4. Percepções acerca dos Possíveis Fatores Causais	117
3.4.5. Percepções acerca das Estratégias de Mediação utilizadas pelos Assediados para Atenuação das Situações e/ou o Mal-estar/Sofrimento produzido	120
3.5. Quais são as principais repercussões para os trabalhadores vitimados e para o contexto de trabalho estudado?	127
3.5.1. Repercussões Físicas para os Assediados	130

3.5.2. Repercussões Afetivas para os Assediados	133
3.5.3. Repercussões Cognitivas para os Assediados	137
3.5.4. Repercussões Sociais para os Assediados	138
3.5.5. Repercussões para o Contexto de Produção	139
Conclusões	143
Referências Bibliográficas	150
Anexos	166

Lista de Quadros

Quadro 1. Fase característica das práticas de assédio moral no trabalho – Difamação	.64
Quadro 2. Fase característica das práticas de assédio moral no trabalho – Isolamento	.64
Quadro 3. Fase característica das práticas de assédio moral no trabalho – Desestabilização	65

Lista de Figuras

Figura. Esboço do Organograma da Divisão Estudada	84
--	-----------

Lista de Tabelas

Tabela 1. Posição dos Protagonistas das Situações de Assédio Moral no Trabalho	85
Tabela 2. Categoria Temática 1 – Resultados das Entrevistas com os Assediados	87
Tabela 3. Categoria Temática 1 – Resultados das Entrevistas com as Testemunhas ...	88
Tabela 4. Categoria Temática 2 – Resultados das Entrevistas com os Assediados	91
Tabela 5. Categoria Temática 2 – Resultados das Entrevistas com as Testemunhas ...	92
Tabela 6. Categoria Temática 3 – Resultados das Entrevistas com os Assediados	108
Tabela 7. Categoria Temática 3 – Resultados das Entrevistas com as Testemunhas .	109
Tabela 8. Categoria Temática 4 – Resultados das Entrevistas com os Assediados	128
Tabela 9. Categoria Temática 4 – Resultados das Entrevistas com as Testemunhas .	129

Lista de Anexos

Anexo 1. Roteiro das Entrevistas Semi-estruturadas Individuais com os Assediados .	166
Anexo 2. Roteiro das Entrevistas Semi-estruturadas Individuais com as Testemunhas	167

Resumo

O presente estudo objetivou desvelar, mediante análise das interações socioprofissionais de uma das divisões de uma instituição financeira brasileira, práticas de assédio moral no trabalho e as possíveis repercussões desfavoráveis que as mesmas acarretam aos trabalhadores vitimados e ao contexto de trabalho estudado. Para tanto, adotou como abordagem metodológica a pesquisa participante, contando com a colaboração de quatro assediados e três testemunhas, e recorreu à observação participante, à análise documental e a entrevistas semi-estruturadas individuais. Os dados resultantes, tratados majoritariamente pela análise de conteúdo categorial temática, evidenciaram a ocorrência de quatro situações concretas de assédio moral no trabalho do tipo vertical ou descendente. Dentre alguns dos resultados mais expressivos, interpretados à luz dos principais 'achados' oriundos da revisão da literatura, podem ser destacados: (a) práticas mais recorrentemente perpetradas pelos assediadores - zombarias acerca de características pessoais, agressões verbais, disseminação de rumores, privação da possibilidade de comunicação e manipulações que visavam colocar terceiros contra o assediado; (b) repercussões aos assediados - apatia, irritabilidade, agressividade, crises de choro, depressão, danos às esferas conjugal e familiar, dificuldade de concentração e redução da produtividade. O estudo conclui ressaltando a proficiência relacionada à adoção metodológica da pesquisa participante em estudos que tenham o assédio moral no trabalho como objeto, bem como enfatizando, mediante um conjunto de recomendações, a premente necessidade de se adotar medidas de prevenção e combate à ocorrência do fenômeno, em níveis organizacional e político.

Palavras-Chave: assédio moral no trabalho, interações socioprofissionais, pesquisa participante.

Abstract

The following study had the goal to uncover moral harassment practices in the workplace, and the possible side-effects generated to its victims and work environment, by means of analyzing social and professional interactions in a specific division of a Brazilian financial institution. The methodological approach was the participant research which counted with the participation of four victims and three witnesses, and appealed to participating observation, document analysis and semi-structured individual interviews. The resulting data, which was mainly treated as thematic content analysis, presented evidence of four moral harassment cases in the workplace of vertical/descent type. Within the most expressive results, interpreted from the derivation of literature revision, the following can be highlighted: (a) recurrent practices perpetrated by the harasser – jeering based on personal characteristics, verbal aggressions, dissemination of rumors, privation of the possibility of communication and manipulation which tend to position third-party individuals against the victim. (b) effects on the victims – apathy, irritability, aggressiveness, emotional crisis, depression, damages to conjugal and family relations, difficulty to concentrate and reduction of productivity. The study concludes by highlighting the proficiency related to adopting the participant research to studies that have moral harassment in the workplace as an issue, as well as emphasizing (with recommendations) the necessity of implementing measures to prevent and suppress the occurrence of such phenomenon in both organizational and political levels.

Keywords: harassment at work, social and professional interactions, participant research.

Introdução

Assédio moral no trabalho – fenômeno tão vetusto que chega a ter suas origens emparelhadas por alguns com as origens do próprio trabalho (Hirigoyen, 1998/2003, 2001/2002; Aguiar, 2003; Guedes, 2003; Leymann, 2000; Heloani, 2004; Abajo-Olivares, 2004). Entretanto, só veio a ser evidenciado no último quartel do século passado. Em tempo bastante reduzido, em face das ‘proporções epidêmicas’ recorrentemente constatadas (Chappel & Di-Martino, 1999, 2000; Kingma, 2001; Hoel, Sparks & Cooper, 2001; Piñuel y Zabala, 2001/2003; Guedes, 2003; Barreto, 2005; Caixeta, 2005; Fenaes, 2006; Williams, 2006), bem como em vista das repercussões deletérias que proporciona aos assediados e aos contextos organizacionais nos quais ocorre (Leymann, 1993/1996, 2000; Hirigoyen, 1998/2003, 2001/2002; Einarsen, 2000; Piñuel y Zabala, 2001/2003; Abajo-Olivares, 2004), o assédio moral no trabalho passou a ser encarado por muitos como um grave problema, chegando a receber as adjetivações ‘chaga’ ou ‘praga’ trabalhista do século XXI (Piñuel y Zabala, 2001/2003).

Parece-nos patente que se a referida ‘praga trabalhista’ encontra campo tão fértil nos atuais contextos de trabalho, tal fato se deve em grande parte à lógica socioeconômica preponderante, marcada como foi em seu desenvolvimento por desmedidas violência e injustiça (Marx, 1890/2003; Magdoff, 1978/1979; Beaud, 1981/1999; Durand, 1995/2000; Delpla, 1995/2000; Salinas, 1994/1997), e propulsora como é do individualismo, da competição, da intolerância àqueles que não se enquadram perfeitamente ao ‘padrão estipulado’ e da banalização e resignação frente ao sofrimento alheio e, mesmo, frente ao próprio sofrimento (Dejours, 1998/2001).

Entretanto, não obstante tal banalização generalizada que conduz muitos a ‘enxergar’ o contexto de trabalho como “(...) um ambiente relativamente benigno e livre de violência” (Chappell & Di-Martino, 1998/2000, p. 7), nestas aproximadas três décadas decorridas desde que o assédio moral no trabalho passou a receber distintas denominações que lhe deram o justo *status* de fenômeno ‘real’, diversos estudiosos voltaram o foco de atenção para o mesmo e, com isso, pertinentes questões passaram a ser formuladas para melhor caracterizá-lo. Abordando de maneira sintética o conjunto de algumas das principais contribuições, podemos destacar que, do ponto de vista conceitual, a despeito de diferentes definições propostas, parece ser mais ou menos consensual que o assédio moral no trabalho representa um conjunto de ações violentas e, como tais, abusivas, que, por causas e objetivos distintos, são infligidas de maneira freqüente e repetitiva por determinado(s) trabalhador(es) contra outro(s) trabalhador(es), podendo estar ambas as partes em

diferentes níveis hierárquicos. Além das duas partes diretamente envolvidas na situação – o assediador e o assediado, completam o quadro de protagonistas em boa parte das situações de assédio moral no trabalho um ou mais espectadores ou testemunhas (Hirigoyen, 2001/2002, 1998/2003; Piñuel y Zabala, 2001/2003; Guedes, 2003). Dentre as repercussões naturalmente ‘negativas’ oriundas de tais práticas violentas, que podem impactar tanto na dimensão física quanto psíquica dos assediados, têm sido freqüentemente destacadas na literatura uma diversidade de sintomas nervosos, distúrbios psicossomáticos, depressão, dentre outros (Leymann, 1993/1996, 2000; Hirigoyen, 1998/2003, 2001/2002; Einarsen, 2000; Piñuel y Zabala, 2001/2003; Guedes, 2003; Abajo-Olivares, 2004). Que não se iludam, entretanto, aqueles que colocam os resultados das organizações em patamar proeminente à saúde humana e, com isso, por opção ou negligência, consintam a existência de tais práticas – as repercussões nefastas do assédio moral no trabalho se estendem, também, às suas avidamente ansiadas ‘produtividade’ e ‘lucratividade’ (Chappel & Di-Martino, 1999, 2000; Guedes, 2003).

A revisão de literatura que nos permitiu levantar diversos dos elementos teóricos relacionados ao assédio moral no trabalho, dentre os quais apresentamos uma pequena amostra no parágrafo precedente, conduziu-nos a perceber que uma das preocupações prioritárias, neste ainda efêmero espaço temporal de produções acerca da temática, tem girado em torno da necessidade de se pôr em evidencia a ‘materialidade’ do fenômeno. Entretanto, em razão da usual ‘sutileza’ intrincada às práticas que o configuram, diversas situações nas quais o mesmo de fato ocorreu não são identificadas ou, quando evidenciadas, tendem a comportar dubiedade, já que comumente se bastam nas declarações *post factum* do assediado, enunciadas quando da *via crucis* para se tentar provar a ‘verdadeira realidade’ do vivido (Barreto, 2003), e, quando muito, no relato de testemunhas que, por temerem retaliações em decorrência do testemunho sincero, ou mesmo por banalizarem a situação, acabam por não fazer ‘leituras’ e descrições satisfatórias acerca do ocorrido. Com isso, uma das maiores dificuldades empíricas continua a ser identificar e, mesmo quando acusados e testemunhados, atestar a autenticidade dos casos de assédio moral no trabalho.

Justamente tal dificuldade nos instigou, então, a idéia de que uma investigação de cunho participativo poderia ser bastante útil para se identificar e atestar situações autênticas de assédio moral no trabalho e, portanto, a razão pela qual o presente trabalho, realizado em uma das divisões de uma instituição financeira brasileira, teve como objetivo geral *desvelar, mediante análise das interações socioprofissionais, práticas de assédio moral no trabalho e as possíveis repercussões desfavoráveis que as mesmas estejam acarretando*

aos trabalhadores vitimados e ao contexto de trabalho estudado. Em vista de se responder a este objetivo, as seguintes questões norteadoras foram propostas:

1. Como se caracterizam as interações socioprofissionais do contexto de trabalho estudado?
2. Quais são as principais práticas que configuram assédio moral no trabalho no contexto estudado?
3. Como os assediados e as testemunhas percebem a situação?
4. Quais são as principais repercussões para os trabalhadores vitimados e para o contexto de trabalho estudado?

Conforme evidenciado pela terceira questão norteadora, justifiquemos que optamos não somente por 'levantar' as percepções dos assediados acerca do ocorrido, mas também as percepções das testemunhas, pois entendemos que, desta maneira, estamos a confrontar a carência de estudos que dêem espaço aos testemunhos dos espectadores do assédio moral no trabalho e, principalmente, ao incorporar mais um possível elemento de validação, estamos possivelmente incrementando a confiabilidade acerca da autenticidade dos relatos dos assediados.

Exposto o objetivo geral e as questões norteadoras, acrescentemos que, secundariamente, o presente trabalho almeja, ainda, colocar em evidência alguns dos benefícios que podem advir do uso da pesquisa de cunho participativo para se desvelar práticas de assédio moral no trabalho.

No que diz respeito aos pontos que confluem na tessitura de relevância do presente estudo, podemos subdividi-los em, pelo menos, três dimensões – científico-acadêmica, institucional e social. Academicamente, o estudo pode vir a representar não somente mais uma tentativa científica de se evidenciar a 'materialidade' e gravidade do fenômeno em questão, mas também representar uma tentativa de se evidenciar os benefícios que podem advir do uso da pesquisa de cunho participativo para se desvelar práticas de assédio moral no trabalho. Do ponto de vista institucional, este estudo pode vir a contribuir no sentido de reforçar, por meio de alguns dados empíricos e em complemento às advertências que boa parte das pesquisas focadas neste tema têm reiteradamente registrado, a inadiável necessidade dos gestores/empregadores passarem a se preocupar verdadeiramente com as práticas de assédio moral no trabalho que podem estar se desenrolando no seio de 'suas' instituições. Já do ponto de vista social, em face da indubitável gravidade que o assédio moral no trabalho comporta, a presente pesquisa, ao pôr em evidência algumas das

repercussões nefastas infligidas aos assediados e aos contextos que são 'palco' do conjunto de práticas violentas, pode vir a consolidar, ao lado de outros estudos que têm tratado do fenômeno, a iminente necessidade de se implementar, a nível macro, medidas de combate e prevenção a sua ocorrência.

Findadas estas notas introdutórias, apresentamos a seguir a forma pela qual esta dissertação está subdividida:

No **primeiro capítulo**, no qual será delimitado o nosso **quadro teórico de referência**, optamos por, ao invés de partirmos diretamente para a exposição das definições, principais elementos constituintes e relações existentes entre as duas dimensões analíticas em debate – assédio moral no trabalho e interações socioprofissionais, iniciarmos por um breve resgate histórico do desenvolvimento da conjuntura socioeconômica preponderante que, conforme já salientamos, acreditamos contribuir diretamente para que a violência no trabalho esteja fortemente 'naturalizada', ou mesmo 'legitimada' nos tempos atuais. Concluída esta primeira etapa, exporemos o que estamos a circunscrever quando utilizamos a expressão 'interações socioprofissionais' e adentraremos em pormenores acerca da violência no trabalho, focando especialmente em uma de suas modalidades fortemente presente nos contextos organizacionais atuais – o assédio moral no trabalho. Acerca deste último fenômeno, que se constitui objeto central de interesse deste trabalho, apresentaremos uma síntese de suas trajetórias histórica e terminológica, as principais definições existentes e a que propomos na tentativa de superar alguns 'limites conceituais', tipologia, principais causas e repercussões, periodicidade, protagonistas, fases e ações violentas que o caracterizam.

No **segundo capítulo**, exporemos alguns dos principais elementos inerentes à **abordagem metodológica** adotada – a pesquisa participante, de forma a 'preparar o campo' para, além de justificarmos as nossas escolhas metodológicas, apresentarmos procedimentalmente os instrumentos empregados na coleta (observação participante, entrevista semi-estruturada individual e análise documental) e a técnica utilizada para tratamento dos dados (análise de conteúdo categorial temática).

No **terceiro capítulo** apresentaremos os **resultados** mais expressivos por meio de texto, tabelas e figuras para, mediante **discussão** à luz da teoria concomitante, responder às questões norteadoras e, conseqüentemente, ao objetivo geral do estudo.

Finalmente, a título de **conclusão**, procuraremos avaliar as possíveis contribuições e assinalar alguns dos limites do trabalho, bem como proporemos recomendações, elaboradas conjuntamente com alguns dos participantes, e uma agenda de pesquisa para estudos futuros.

1. Quadro Teórico de Referência

Conforme enfatizado na introdução, entendemos que, antes mesmo de delimitarmos o que estamos a circunscrever quando utilizamos a expressão ‘interações socioprofissionais’, faz-se necessário, em vista de uma compreensão sistêmica, caracterizar os ‘alicerces’ históricos sobre os quais grande parte dos contextos de trabalho contemporâneos foram erigidos. Justificamos a pertinência de tal caracterização ao enfatizar, conforme salientam Ferreira e Mendes (2003), que as interações socioprofissionais, às quais os autores se referem por intermédio da expressão ‘relações sociais de trabalho’, refletem, dentre outros aspectos, a cultura dos contextos de trabalho nos quais se desenrolam, culturas organizacionais estas que, entendidas aqui como “(...) um conjunto de concepções, valores e crenças que servem de substrato cognitivo de práticas de trabalho nas organizações” (Ferreira, 2004, p. 182), refletem, por sua vez, a lógica socioeconômica na qual estão imersas. Portanto, entendemos que somente por meio da caracterização de tal lógica socioeconômica é que poderemos apreender efetivamente determinados traços das culturas organizacionais que, por sua vez, nos remeterá a uma compreensão mais ampla acerca das interações socioprofissionais e seus indicadores críticos, tais como práticas de assédio moral no trabalho.

1.1. Breve contextualização da Conjuntura Socioeconômica que facilita a ocorrência da Violência nos Contextos de Trabalho contemporâneos

As enclousers deixam gordos os rebanhos e magras as pessoas pobres (Lupton citado por Beaud, 1981/1999, p. 42).

As descobertas de ouro e da prata na América, o extermínio, a escravização das populações indígenas, forçadas a trabalhar no interior das minas, o início da conquista e pilhagem das Índias Orientais e a transformação da África num vasto campo de caçada lucrativa são os acontecimentos que marcam os albores da era de produção capitalista (Marx, 1890/2003, p. 864).

Se alguém buscar solidariedade, respeito às alteridades, compaixão e veneração face à vida e ao mistério do mundo, não os busque na cultura do capital. Errou de endereço, pois aí se encontra tudo ao contrário (Boff, 2000, p. 35).

Não é nenhum mistério o fato de que a lógica socioeconômica a que nos referimos no parágrafo que precedeu o presente tópico possa, na contemporaneidade, ser adjetivada, na grande maioria dos casos, de capitalista. Em suma, predominantemente, os nossos atuais contextos de trabalho são de natureza capitalista. Aceita esta ilação, explanemos brevemente acerca do que tal adjetivo circunscreve. Para tanto, recorreremos a resgatar sinteticamente algumas das principais ocorrências que marcaram a história e o desenvolvimento do Capitalismo.

A gênese do capitalismo costuma ser ligada à dissolução da sociedade feudal que, mediante a 'herança' estrutural econômica que deixou, cedeu elementos para a formação da sociedade capitalista (Marx, 1890/2003; Beaud, 1981/1999). Mais precisamente, o sistema sócio-econômico imperante teria como ponto de partida o processo denominado por Marx (1890/2003) de 'acumulação primitiva'¹, datado do último terço do século XV e das primeiras décadas do século XVI, que toma corpo a partir da expropriação do camponês feudal, expropriação esta que assumirá matizes diversas e percorrerá várias fases em seqüências e épocas distintas nos diferentes países (Marx, 1890/2003). Registremos, porém, que podem ser encontradas sustentações de que a derrocada do Império Romano, que cedeu espaço para a emersão do Feudalismo na Europa, já nos fornece algo da essência do que denominamos Capitalismo atualmente (Salinas, 1994/1997), o que nos parece bastante razoável se avaliado de uma perspectiva dialética.

Conforme Salinas (1994/1997), o império romano se ergueu por meio da sucumbência de diferentes povos que, uma vez dominados, embora não fossem impelidos a mudar seus modos de produção, relações de trabalho, cultura e vida política, eram obrigados a ceder aos romanos parte do que produziam, bem como a pagar tributos, em riquezas ou escravos. Para que o imperialismo romano sucumbisse outros povos, o mesmo caracterizou-se explicitamente por uma relação de força e violência pautada no militarismo (Salinas, 1994/1997). Entretanto, tal violência organizada não tardou a enfrentar, sem estar preparada, a contraviolência da 'periferia', a resistência pertinaz dos povos, iniciando-se, assim, a sua decadência, e deixando espaço para uma nova formação social e política: o feudalismo (Salinas, 1994/1997).

O feudalismo, erigido sobre as ruínas da formação imperial tributária romana (Salinas, 1994/1997), caracterizou-se por uma relação desigual de 'poder' entre camponeses e senhores feudais, sendo estes últimos proprietários de grandes porções de terras, as quais constituíam a verdadeira riqueza, já que por meio delas é que tais senhores

¹ Marx (1890/2003) adverte que a 'acumulação primitiva' não deve ser confundida com o processo posterior denominado por Adam Smith (1776/1985) de 'acumulação prévia' (*previous accumulation*), já que esta última representa, no entender de Marx (1890/2003), a acumulação capitalista propriamente dita.

feudais tornavam-se aptos a perpetuar seu poder, abrigando maior quantidade de servos que, por sua vez, passavam a representar não somente mão-de-obra, mas também ‘soldados em potencial’ em vistas de secundar a ‘força’ e o poderio (Salinas, 1994/1997). Embora esta desigualdade de ‘poder’ entre senhores feudais e camponeses, a qual submetia estes ao trabalho forçado, servidão e corvéia em favor daqueles (Beaud, 1981/1999), os camponeses possuíam ‘direito de uso’ comum sobre as águas, os bosques e os pastos situados nos feudos em que viviam, o que, conjuntamente com a pequena porção de terra que passava a lhes pertencer, proporcionava-lhes a possibilidade de subsistirem (Salinas, 1994/1997).

É com o florescimento da manufatura de lã e com a conseqüente elevação dos preços desta, então, mercadoria, que os senhores feudais ingleses² ‘se vêem impelidos’ a expulsar os ‘seus’ servos camponeses, usurpando as pequenas porções de terras que, por direito adquirido nos próprios institutos feudais, já eram sua propriedade, de forma a transformar as lavouras, que serviam de subsistência a estes camponeses, em *enclosures* ou pastagens para a ampliação do comércio de lã (Marx, 1890/2003). Este processo é bem alegorizado por Thomas Morus ao fazer referência aos inumeráveis rebanhos de carneiros espalhados pela Inglaterra de sua época: “Estes animais, tão dóceis e tão sóbrios em qualquer outra parte, são entre vós de tal sorte vorazes e ferozes que devoram mesmo os homens e despovoam os campos, as casas e as aldeias” (Morus, 1516/1966, p. 47).

Por meio deste processo de dissolução das vassalagens feudais, os antigos camponeses feudais, agora proletários sem direito algum, são lançados em massa ao mercado (Marx, 1890/2003). Ocorre que esta crescente camada de proletários não pôde ser absorvida pelas manufaturas nascentes com a mesma rapidez com que se tornava disponível (Marx, 1890/2003; Suret-Canale, 1995/2000). Como conseqüência, Marx (1890/2003) nos descreve o rumo que tal massa proletária foi induzida a tomar:

Bruscamente arrancados das suas condições habituais de existência, não podiam enquadrar-se, da noite para o dia, na disciplina exigida pela nova situação. Muitos se transformaram em mendigos, ladrões, vagabundos, em parte por inclinação, mas, na maioria dos casos, por força das circunstâncias (p. 850).

Em complemento a tal sorte imposta aos ‘vadios compulsórios’, passaram a ser criadas, nos fins do século XV e no decurso do século XVI, no transcorrer do reinado de Henrique VII, ‘leis sanguinárias contra a vadiagem’ (Marx, 1890/2003). Conforme Marx (1890/2003), tal legislação “(...) os tratava como pessoas que escolhem propositalmente o

² Embora o processo de ‘acumulação primitiva’ (Marx, 1890/2003) se desenrole em diferentes países de maneiras diversas, adotamos aqui, como Marx (1890/2003) o fez, o que se deu na Inglaterra como referência por ser, conforme o autor, consideravelmente representativo dos demais.

caminho do crime, como se dependesse da vontade deles prosseguirem trabalhando nas velhas condições que não mais existiam” (p. 848) e, por meio de decretos, obrigava-os “(...) a executar qualquer trabalho, por mais repugnante que seja” (p. 848), encarcerava-os, torturava-os, açoitava-os, escravizava-os temporária ou vitaliciamente, decapitava-os, ferreteava-os e, ‘finalmente’, enforcava-os (Marx, 1890/2003). Conforme Hollinshed citado por Beaud (1981/1999), pelo menos 72.000 enforcamentos puderam ser contabilizados somente no reinado de Henrique VIII, o qual se deu entre 1509 e 1547. Tais leis perduraram por quase três séculos, só vindo a se extinguir no início do século XVIII (Marx, 1890/2003).

Decorrido este atroz processo de conversão de camponeses em proletários, está consolidado o ‘produto’ indispensável à manutenção da produção capitalista: uma enorme população carente de meios próprios para subsistência que, em busca da sobrevivência, não tem outra coisa a vender senão sua própria força de trabalho (Marx, 1890/2003). Marx (1890/2003) complementa, entretanto, que não bastou ao progresso da produção capitalista gerar esta enorme massa de proletários compelidos a vender sua força de trabalho, mas foi necessário, também, o desenvolvimento “(...) de uma classe trabalhadora que, por educação, tradição e costume, aceita as exigências daquele modo de produção como leis naturais evidentes” (p. 851). Finalmente, o autor acrescenta que foi necessário, ainda, o emprego da força do Estado por parte da nascente burguesia de modo a ‘comprimir’ os salários dentro dos limites convenientes à produção da ‘mais-valia’³, prolongando-se a jornada de trabalho e mantendo o trabalhador num grau ‘adequado’ de dependência.

Não poderíamos deixar de apontar que, em paralelo ao processo de ‘acumulação primitiva’ descrito nos parágrafos precedentes, outro processo que representou papel fundamental no desenvolvimento do Capitalismo foi a colonização, escravagista e mercantil (Suret-Canale, 1995/2000), estabelecida, principalmente, sob a desenfreada ânsia de monarcas europeus pela pilhagem de metais preciosos (Beaud, 1981/1999).

As relações mercantis iniciam-se no século XVI com o aparecimento, pela primeira vez na história, de um verdadeiro mercado mundial, dando grande impulso ao comércio marítimo europeu (Suret-Canale, 1995/2000). Este comércio marítimo resulta em uma vultosa pilhagem, em especial de metais preciosos, e na dizimação das populações locais, tais como os astecas no México e os incas no Peru (Suret-Canale, 1995/2000). Conforme Suret-Canale (1995/2000), o ‘desastre demográfico’ deste período pode ser exemplificado com a redução da população da ‘América espanhola’ de 50 milhões, no final do século XV, para 4 ou 5 milhões, em meados do século XVII. Beaud (1981/1999) complementa tais dados históricos ao sublinhar que, em pouco mais de um século, a população indígena é

³ Valor excedente oriundo da venda de determinada mercadoria por preço mais elevado que a soma dos valores dos meios de produção e força de trabalho (Marx, 1890/2003).

reduzida em 90% no México e 95% no Peru. Este processo de invasão, exploração e genocídio promovido pelos ‘estrangeiros’ também atinge, como poderia se prever, diversas outras regiões, tais como: a América do Norte, as ‘Índias Holandesas’ (mais especificamente a Indonésia), a Índia, dentre outros (Howitt citado por Marx 1890/2003; Sée citado por Beaud, 1981/1999; Suret-Canale, 1995/2000).

Retornando ao século XV, cabe destacar que em regiões onde os índios já haviam sido praticamente totalmente exterminados em decorrência da escravização, tais como nas planícies do Golfo do México, nas Antilhas e, sobretudo, no Nordeste brasileiro, passou-se a substituí-los por africanos feitos escravos (Suret-Canale, 1995/2000). Por volta de 1580, o tráfico de escravos africanos atinge grande escala no Brasil, que na época se tornara o primeiro produtor de açúcar de cana (Suret-Canale, 1995/2000). Mas o ápice deste pungente ‘comércio’ se dá entre a segunda metade do século XVIII e o primeiro quarto do século XIX, período no qual passa a representar a forma dominante de comércio entre a Europa e África.

O desmedido genocídio contra os milhões de africanos já se iniciava no momento da ‘captura’, uma vez que antes de chegarem a ser feitos escravos, muitos eram assassinados, fossem homens, mulheres ou crianças (Suret-Canale, 1995/2000). A trucidação seguia no cortejo que os conduzia para a costa, nos ‘depósitos’ ali situados e no transporte dos mesmos para as colônias, que se dava por intermédio dos notórios navios negreiros, dentro dos quais eram submetidos ao amontoamento e a precárias condições de higiene e alimentação (Suret-Canale, 1995/2000). Quanto aos que conseguiam sobreviver até a chegada nas colônias, não somente eram submetidos ao trabalho forçado, que certamente ia muito além dos limites concebidos para a estrutura física de qualquer ser humano, como também submetidos a uma infinidade de atrocidades (Suret-Canale, 1995/2000). Dentre estas, foram recorrentes algumas das diversas instituídas por decretos, tal como o ‘Código Negro’, promulgado na França, em 1685, sob o reinado de Luís XIV (Suret-Canale, 1995/2000). Suret-Canale (1995/2000) relata que, em um panfleto datado de 1814 redigido pelo secretário do rei Henrique I, encontram-se enumerados alguns dos suplícios infligidos pelos colonos aos escravos, particularmente em casos de insurreição:

(...) escravos queimados vivos ou empalados, membros serrados, língua, orelhas, dentes, lábios cortados ou arrancados, pendurados de cabeça para baixo, afogados, crucificados em pranchas, enterrados vivos, presos em formigueiros, atirados vivos em caldeiras de açúcar, precipitados encosta abaixo dentro de tonéis forrados de pregos, enfim, oferecidos vivos à fúria de cães criados para esse fim (p. 36).

Muito embora os registros que relatam os atrozes tratamentos mencionados acima estejam abordando aqueles praticados nas colônias francesas, conforme Suret-Canale (1995/2000), “não é preciso dizer que o exemplo dado aqui das colônias francesas sobre o tratamento dos escravos pode ser estendido ao conjunto das outras colônias” (p. 37).

A abolição da escravatura só vem ocorrer, pelo menos oficialmente, no transcurso do século XIX (Suret-Canale, 1995/2000). Entretanto, essa ‘economia capitalista servil’ pautada na escravidão (Paraire, 1995/200a) deixa para trás um montante de aproximadamente vinte milhões de pessoas violentamente arrancadas da população africana em vista de ‘contribuir’ com este sistema econômico dependente da extorsão de trabalho forçado sendo, em números redondos, dez milhões de deportados para o ‘Novo Mundo’, dois milhões que não resistiram à travessia entre os continentes e oito milhões que ‘desapareceram’ entre o local da sua captura na África e os entrepostos costeiros (Paraire, 1995/2000a).

Acrescentemos aqui a hipótese de que a abolição da escravidão nas diversas colônias se deu mais em função de ‘visão capitalista de futuro’ do que pela pressão dos escravizados e daqueles que enxergavam em tal fato uma verdadeira injustiça. Poderíamos defender esta hipótese ao recordarmos que, conforme enfatiza Paraire (1995/2000a), uma vez declarada a abolição a vasta multidão de ex-escravos se via, geralmente, em uma situação de miséria absoluta, sendo que não possuíam nem sequer uma fração de terra para subsistirem, tampouco possuíam dinheiro ou mercadorias para suprir a menor das necessidades em sociedades que já estavam predominantemente subordinada à lógica capitalista. Tal fato levava esta multidão de ex-escravos, indubitavelmente, a vender sua ‘força de trabalho’ por valores irrisórios para os seus antigos ‘proprietários’ ou para os diversos ‘comparsas’ destes últimos (Paraire, 1995/2000a), o que, ao final de uma breve contabilidade, poderia levar facilmente qualquer capitalista a concluir que era muito menos oneroso contratar tal mão-de-obra barata do que adquirir e ‘manter’ escravos.

Para que a longa marcha ao capitalismo em seu estado atual tivesse continuidade, a ascensão da burguesia⁴ evidencia-se como condição *sine qua non*, já que “(...) não há capitalismo sem burguesia” (Beaud, 1981/1999, p. 63). De tal missão encarregam-se, dentre outros, Colbert e Luis XIV, cuja aliança resulta no “(...) casamento do absolutismo com o mercantilismo, a aliança do rei Sol com a burguesia” (Beaud, 1981/1999, p. 55-56):

⁴ Para melhor compreensão da acepção que pretendemos aqui para o termo burguesia, recorramos à diferenciação que Marx e Engels (1848/2003) fazem de proletariado e burguesia: “*Por burguesia entende-se a classe dos capitalistas modernos, que são proprietários dos meios de produção social e empregam trabalho assalariado. Por proletariado, a classe dos trabalhadores assalariados modernos, que, não tendo meios de produção próprios, são obrigados a vender a sua força para sobreviver*” (p. 45).

(...) a burguesia, cada vez mais, ascende às responsabilidades do Estado. O rei escolhe entre a burguesia de toga seus ministros, seus conselheiros, seus intendentos (...) admite-os na corte, criando de fato uma nobreza de toga (Beaud, 1981/1999, p. 55-56).

Com Colbert na posição de conselheiro do rei, pode-se afirmar que “(...) o mercantilismo atinge seu apogeu na França” (Beaud, 1981/1999, 56), o qual acaba por abrir espaço para o capitalismo manufatureiro. Por meio da política de desenvolvimento da produção introduzida por Colbert, diversas manufaturas são fundadas e, conseqüentemente, um ‘brutal’ aprendizado da disciplina manufatureira passa a ser imposto (Beaud, 1981/1999):

Os mendigos, encerrados em asilos, devem aprender uma profissão; os ociosos, as moças solteiras, o pessoal dos conventos, podem ser obrigados a trabalhar nas manufaturas; as crianças, devem ir ao aprendizado. Para os operários, a missa no início do dia, o silêncio ou cânticos durante o trabalho; as multas, o açoite ou a golilha em caso de erro; a jornada de doze a dezesseis horas; os baixos salários; a ameaça de prisão em caso de rebelião (Beaud, 1981/1999, p. 58).

No início do século XVIII, o capitalismo ainda é amplamente colonial mercantil e manufatureiro. Entretanto, com a nova situação de independência das colônias americanas, com a intensificação de *enclousers*, com a proletarização das massas rurais (via expropriação das terras dos camponeses pobres), com o movimento insaciável de acumulação e com os progressos técnicos cada vez maiores (sempre em vista de aumentar a produção), começam a emergir as condições necessárias à grande revolução industrial do século XIX (Beaud, 1981/1999).

É, então, com a intensificação de uma diversidade de progressos técnicos no transcorrer do século XVIII, dentre os quais pode ser apontado como um dos mais renomados a máquina a vapor (tanto de simples quanto de duplo efeito) de Watt, que se torna evidente uma nova forma de produção - a fábrica, a qual acaba por, praticamente, causar o aniquilamento da anterior (aquela baseada na pequena produção do artesão individual) (Beaud, 1891/1999; Dobb, 1963/1987). Com a fábrica, ocorre uma reorganização da produção e dos ritmos de trabalho, fatos estes que implicam em uma rigorosa disciplina para os trabalhadores que a servem (no caso, conforme já elucidado, o proletariado miserável expulso dos campos, incluindo, especialmente no setor têxtil, mulheres e crianças) (Beaud, 1981/1999).

Com as novas condições impostas revoltas operárias começam a surgir, mas são rapidamente ‘abafadas’ por uma legislação repressora desenhada pelo Estado burguês: uma lei francesa de 1769 estabelece a pena de morte para os operários que praticarem

felony (danificação voluntária de máquinas ou estabelecimento que as contêm); outra lei, de 1799, proíbe as coalizões operárias que visam obter aumento de salários, redução da duração do trabalho ou qualquer outra melhoria do emprego ou do trabalho (Mantoux citado por Beaud, 1981/1999).

Mediante o que foi descrito acerca da aurora da revolução industrial até aqui, vale acrescentar que a mesma trouxe como conseqüências: exploração de um número cada vez maior de trabalhadores; produção cada vez mais acelerada de uma vasta quantidade de mercadorias; acumulação vertiginosa de riquezas, em um pólo, e ampliação da miséria, em outro (Beaud, 1981/1999). Entretanto, é no século XIX que tais conseqüências vão se maximizar de forma quase imensurável por meio de um irrefreável movimento de industrialização, quando as fábricas introduzidas na Inglaterra no final do século XVIII ‘multiplicam-se’ por diversas partes do globo (como Bélgica, França, Suíça, Alemanha e Estados Unidos), desenvolvendo-se fortemente, em especial, nos setores ‘motores’, têxtil e metalúrgico e, com isso, são constituídos, “(...) em condições de misérias e de opressão insustentáveis (...)” (Beaud, 1981/1999, p. 138), os primeiros núcleos das classes operárias. De forma a ilustrar a condição predominante entre tais classes na Irlanda, Fourier citado por Beaud (1981/1999) relata: “Os jornais de Dublin, de 1826, dizem: ‘Reina aqui uma epidemia entre o povo: os doentes que são levados ao hospital saram assim que lhes dão de comer’ (...)” (p. 145).

Beaud (1981/1999), em vista de assinalar a base do desenvolvimento industrial do século XIX, descreve, de maneira sintética, os tópicos encontrados em numerosos testemunhos da época: regulamentos de extrema severidade nas fábricas; repressão mediante multas; privação do salário e licenciamento; insalubridade dos locais de trabalho; aumento das já extensas jornadas de trabalho; doenças e acidentes advindos do trabalho⁵.

Como poderia se supor, a reação operária de “(...) homens e mulheres acuados pela miséria e pela fome (...)” (Beaud, 1981/1999, p. 168), pelo abaixamento dos salários, pelo alongamento das jornadas de trabalho, pelo endurecimento da regulamentação de trabalho, ou mesmo pela ausência de trabalho, não tarda a emergir (Beaud, 1981/1999). Como percussor do movimento sindical, pode-se apontar o *National Consolidated Trade Unions* fundado na Grã-Bretanha, o qual atinge um montante de quinhentos mil associados em 1833. (Beaud, 1981/1999). Em 1864, reúnem-se em Londres sindicalistas ingleses, militantes operários franceses e imigrantes alemães (dentre os quais se encontrava o renomado Karl Marx), italianos, suíços e poloneses, reunião esta que acaba por desencadear a fundação da ‘Associação Internacional dos Trabalhadores’ (Beaud,

⁵ Representativos relatos genuínos de operários da época podem ser encontrados em Plum (1979).

1981/1999). Entretanto, a repressão contra tais movimentos também não tardou a se materializar e, como também poder-se-ia supor, de maneira brutal. Na França, por exemplo, as greves, as revoltas e os movimentos de rua resultam em milhares de operários mortos, mais de onze mil prisões, algumas condenações à morte ou aos trabalhos forçados perpétuos e, sobretudo, incontáveis deportações, principalmente para a Argélia (Beaud, 1981/1999; Hobsbawm, 1979/1996). Acrescentem-se aqui os números dados por Willard (1995/2000) ao se referir à ‘Semana Sangrenta’ ocorrida de 21 a 28 de maio de 1871: 13.440 condenações, 9.323 execuções de condenados à pena de morte, 20.000 a 30.000 ‘*communards*’ grevistas assassinados de maneiras distintas, incluindo diversos enterrados-vivos, carnificina esta ilustrada pela seguinte nota em um jornal da época:

(...) é incerto que algum dia se possa saber os números exatos da carnificina que se prolonga. Mesmo para os autores dessas execuções, deve ser completamente impossível dizer quantos cadáveres fizeram (Evening Standard citado por Willard, 1995/2000).

Concluamos a síntese de alguns dos fatos históricos decorridos em meio à denominada ‘Revolução Industrial’, acrescentando que as transformações técnicas trazidas pela mesma repercutiram um evidente reflexo socioeconômico na crescente dependência do trabalho em relação ao capital e no papel cada vez maior desempenhado pelo capitalista como força disciplinadora e autoritária “(...) sobre um exército de trabalhadores que, destituídos de sua cidadania econômica, tinham de ser coagidos ao cumprimento de seus deveres onerosos a serviço alheio pelo açoite alternado da fome e supervisor do patrão” (Dobb, 1963/1987, p. 262).

Com a ‘Grande Depressão’, que se inicia com a crise de 1873 (Dobb, 1963/1987; Beaud, 1981/1999), “(...) abre o que se poderia chamar de segunda idade do capitalismo: a idade do imperialismo” (Beaud, 1981/1999, p. 195). Magdoff (1978/1979) esclarece se tratar de um ‘novo imperialismo’, já que, diferentemente de todos os ‘antigos imperialismos’, o imperialismo capitalista não somente recorria a um expansionismo baseado na cobrança de tributos (por meio do qual o excedente disponível ou obtenível das sociedades militarmente mais fracas era ‘exigido’ pelas mais fortes), na pilhagem, na pirataria, na captura de escravos e no estabelecimento de colônias, mas também alterava a base econômica das sociedades exploradas. Dentre alguns dos principais aspectos que marcam tal época, podem ser destacados: o desenvolvimento de uma segunda geração de técnicas industriais e de indústrias (Beaud, 1981/1999), o que levou alguns a apelidarem este período de ‘segunda revolução industrial’ (Magdoff, 1978/1979); considerável crescimento do desemprego e queda dos salários, os quais acabam por desencadear a fortificação do movimento operário e a conseqüente intensificação da repressão a tal movimento por parte

do patronato (Beaud, 1981/1999); incremento da concentração do capital industrial, formação de trustes e monopólios nacionais, o que acaba por impulsionar a formação do capital financeiro (Beaud, 1981/1999); ascensão de outros capitalismo (como o alemão e o norte-americano) que passam, então, a ‘questionar’ a hegemonia até então indiscutível do capitalismo britânico (Beaud, 1981/1999; Magdoff, 1978/1979); uma nova onda de colonização e de expansão em escala mundial, cuja eficácia se justificou tanto na superioridade técnica dos armamentos quanto no ‘habilidoso’ manuseio de ‘instrumentos psicológicos’, tais como o “(...) racismo e arrogância por parte dos colonizadores e o resultante sentimento de inferioridade dos colonizados” (Magdoff, 1978/1979, p. 24), ‘ingredientes’ este que também são ressaltados por Guimarães (2003) e Beaud (1981/1999). Fechando este quadro, Beaud (1981/1999) afirma que a supracitada expansão capitalista em escala mundial acaba por desembocar na ‘partilha do mundo’ e na ‘Grande Guerra’.

Considerados todos os aspectos que marcaram a marcha do imperialismo capitalista mencionados no parágrafo acima, recorramos a Beaud (1981/1999) em vista de sintetizar este percurso: As crises do fim do século XIX impulsionaram a procura acentuada por mercados externos e a exportação de capitais. Tal fato acabou por desencadear a ‘partilha do mundo’, na qual cada uma das então potências capitalistas procurou conseguir uma zona de poder no mundo. Para obter êxito em tal empreitada, tais potências capitalistas não hesitaram em recorrer à ajuda do nacionalismo, do racismo, da xenofobia, do chauvinismo e do proselitismo. Tais ‘recursos’ contribuíram substancialmente para transformar os antagonismos econômicos em oposições nacionais, políticas e militares, as quais se alimentaram “(...) dos ódios e dos rancores históricos, das certezas de superioridade (britânica, francesa ou alemã), dos mitos de grandeza ou missão civilizadora” (Beaud, 1981/1999, p. 240). Ainda em conformidade com Beaud, (1981/1999), esta sucessão de ações imperialistas foi suficiente para desencadear a primeira guerra mundial que, “(...) então, pareceu a mais sangrenta, a mais mortífera, a mais bárbara” (p. 240):

Rivalidades, concorrência, atritos, enfrentamentos; interesses industriais e financeiros, mas também ímpetos patrióticos; mesmo não sendo a única causa, a expansão imperialista dos capitalismo nacionais no fim do século XIX e no início do século XX está fundamentalmente na origem da ‘Grande Guerra’ de 1914-1918 (Beaud, 1981/1999, p. 236).

Às vésperas da Primeira Grande Guerra Mundial, paralelamente às manobras militares, a grande indústria europeia se organiza (Fléchar, 1995/2000):

Aí, o nacionalismo e o patriotismo já não interessam, o que conta é apenas a caixa registradora. Uma verdadeira internacional é assim organizada, estendendo as suas ramificações a todos os futuros países beligerantes (Fléchar, 1995/2000, p. 74-75).

Como principais envolvidas em tal movimento, Flécharde (1995/2000) cita duas grandes organizações internacionais: (1) a dos fabricantes de pólvora, explosivos e munições; e (2) a siderúrgica.

Graças a estas duas organizações internacionais, que não são mais do que o exemplo mais evidente, imitadas como foram pelos fornecedores das intendências, pelos construtores de veículos, pelos fabricantes de vestuário etc., a guerra viria a revelar-se um negócio excelente para a grande indústria internacional, que irá servir-se da sua influência para que ela dure o máximo de tempo possível, atizando as paixões nacionalistas graças a uma imprensa financiada por elas, abertamente ou de forma disfarçada (Flécharde, 1995/2000, p. 77).

Beaud (1981/1999) reforça tal idéia ao afirmar que a guerra de 1914-1918, inquestionavelmente, deu grande impulso às indústrias automobilística e de armamentos. Citemos, ainda, Paradiso (1910/2002), que, ao referir-se aos anos que antecederam à Primeira Grande Guerra, informa-nos que:

Ano após ano as grandes empresas, dedicadas à produção de instrumentos de guerra mais sofisticados, produziam artefatos de maior potência mortífera, e se empenhavam em ampliar a carteira de seus clientes, formada por estados. Para isso aproveitavam todas as disputas, primeiramente açulando-as, direta ou indiretamente, depois vendendo suas armas aos dois grupos em conflito (p. XI-XII).

Como algumas das conseqüências da carnificina ocorrida entre 1914 e 1918, podem-se citar: 8.345.000 mortos e 20.000.000 feridos (Flécharde, 1995/2000), acentuação do declínio britânico, exacerbação de crises, fortalecimento dos Estados Unidos (que se torna, então, a primeira potência econômica), enfraquecimento do movimento operário, aumento do desemprego, implantação generalizada dos métodos da 'organização científica do trabalho' (taylorismo) e do trabalho em linha de montagem (fordismo), aumento da dívida pública dos países beligerantes e agravamento dos nacionalismos (Beaud, 1981/1999).

No que diz respeito à Segunda Guerra Mundial, uma vez que não se originou exclusivamente de 'razões capitalistas' (Beaud, 1981/1999; Delpla, 1995/2000), não nos ateremos em detalhes acerca da mesma. Entretanto, cabe registrar aqui, além de duas de suas conseqüências catastróficas – 50.000.000 de mortos e o emprego da primeira bomba atômica (Delpla, 1995/2000; Beaud, 1981/1999), que podem ser encontradas embasadas sustentações de autores como Delpla (1995/2000) e Durand (1995/2000) que crêem ser lícito correlacionar, ao menos em parte, tal guerra ao capitalismo.

A partir do final da Segunda Guerra, um novo surto do capitalismo evidencia-se: reconstrução e prosperidade (com o maior crescimento já conhecido pelo conjunto dos países capitalistas), internacionalização (ou globalização) do capital, as novas industrializações do 'Terceiro Mundo' e descolonização (Magdoff, 1978/1979; Beaud,

1981/1999). Acrescente-se aqui que, neste momento, duas grandes potências passam a dominar o mundo devastado: de um lado os Estados Unidos liderando o campo capitalista, dispendo de um poderoso exército e da bomba atômica, bem como de 80% das reservas de ouro; e, de outro lado, a URSS, desenvolvida industrialmente e com uma bomba atômica em vias de ser conhecida (em 1949) liderando o novo bloco denominado 'socialismo' (Beaud, 1981/1999). Com isso, o mundo capitalista, até a pouco reconhecido como hegemônico, se depara com outro, o 'segundo mundo', sendo este um distinto mundo de acumulação e industrialização, alicerçadas na apropriação coletiva dos meios de produção sobre o planejamento, direção e coação do Estado (Beaud, 1981/1999). Ao mesmo tempo, um outro 'novo mundo' passa a ser reconhecido: o 'Terceiro Mundo', derivado, dentre outras causas, de um contínuo processo de descolonização engendrado por meio da guerra e pelo caráter 'insuportável' da dominação colonial que, por si mesma, produz o forte sentimento coletivo da possibilidade de outra alternativa: "(...) que era possível se libertar da dominação colonial, da administração colonial, da exploração colonial, do paternalismo, do racismo, das humilhações ou da opressão (...)" (Beaud, 1981/1999, p. 305). Magdoff (1978/1979) complementa os dados relacionados ao nascimento do 'Terceiro Mundo', ao afirmar que na raiz do atual subdesenvolvimento econômico de grande parte dos países asiáticos, e de ex-colônias ou semicolônias, podemos encontrar consideráveis distorções econômicas e sociais que foram (e continuam a ser) impostas pelas nações 'desenvolvidas'.

Transcorrido um intenso processo de descolonização, os países capitalistas encontram um fértil campo nos então países 'independentes': começa, então, a instalação de indústrias nos países do Terceiro Mundo (Beaud, 1981/1999). Tal movimento acaba por acentuar vigorosamente a desigualdade em escala mundial entre os países capitalistas desenvolvidos e os países de Terceiro Mundo (Beaud, 1981/1999).

Em razão do rápido declínio do colonialismo após a Segunda Guerra Mundial mencionado anteriormente, não é de surpreender que, conforme nos relata Magdoff (1978/1979), as grandes nações capitalistas tenham buscado meios alternativos para perpetuar o domínio sobre as antigas colônias ou tenham recorrido ao 'imperialismo informal'. E, ainda segundo Magdoff (1978/1979), a introdução de novos mecanismos de controle, por parte das grandes potências, tem sido tão usual desde a Segunda Guerra Mundial que deu origem a termos como 'recolonização' (Paraire, 1995/2000b) e 'neocolonialismo', sendo este último definido por Magdoff (1978/1979) como "(...) a existência de domínio estrangeiro considerável sobre uma nação nominalmente independente" (p. 65) ou, num sentido mais estrito, como:

(...) um alto grau de influência sobre os assuntos e a política econômica de um país por outra nação ou interesses comerciais estrangeiros, acarretando em geral

também influência sobre sua orientação política e militar. Além disso, o termo é usado para sugerir o predomínio da cultura e dos valores das antigas potências coloniais (p. 65).

Magdoff (1978/1979) aponta como o fato mais pertinente ao desenvolvimento do neocolonialismo o papel dos Estados Unidos, que findou a Segunda Guerra Mundial como a nação econômica e militarmente mais poderosa, na ação de dissolver o ‘manto’ de liderança do ‘mundo não-comunista’, atribuindo-se a missão de organizar, dirigir e manter, tanto quanto possível, um mundo econômico e politicamente favorável à conservação dos ‘padrões tradicionais’ de comércio e investimentos. Para tanto, o autor salienta, ainda, que os Estados Unidos recorreram (1) à construção de uma vasta rede de bases militares ao redor do mundo, em especial em antigos países coloniais, em vista de, dentre outros objetivos, impedir revoluções sociais que pudessem envolver o confisco de bens estrangeiros e/ou limitar o comércio, as oportunidades de investimentos e o acesso às matérias-primas; (2) às vigorosas ações diplomáticas e políticas em países nos quais fatos ameaçadores pudessem ocorrer - como exemplo de tais ações, Magdoff (1978/1979) explicita a guerra travada no Vietnã como uma das mais drásticas, desencadeada em grande parte pelo fato de, conforme Arendt (1969/1972), o povo vietnamita, em sua maioria, não ter se disposto a se submeter aos “(...) métodos da promessa e do chicote (...)” (p. 18); e (3) ao uso externo de donativos e empréstimos para assistência militar e econômica em vista de fortalecer as nações aliadas e manter o *status quo* sob o ‘manto’ ilusório de programas humanitários.

Paraire (1995/2000b) corrobora e incrementa outros detalhes aos empreendimentos que caracterizaram a globalização capitalista citados no parágrafo anterior, subdividindo-os nas seguintes fases: (1) logo após 1945, o Banco Mundial – Bird, o Fundo Monetário Internacional – FMI e o ‘Acordo Geral sobre Tarifas e Comércio’ - Gatt (atual Organização Mundial do Comércio - OMC) compactuam o objetivo de produzir dependência técnica e financeira de todos os países pobres descolonizados por meio de uma política sistemática de ajuda ao ‘desenvolvimento’ de tais nações – conforme o autor, tal fase, que se estende de 1947 a 1968, caracteriza-se por concentrações urbanas, industrialização crescente e empréstimos definidos como ‘indispensáveis’, os quais, não somente criam a dependência financeira dos países pobres, como obrigam-os a “(...) ceder à chantagem da ‘condicionalidade’, bonito termo tecnocrata carregado de ameaças para os países pobres endividados (...)” (Paraire, 1995/2000b, p. 466-467); (2) o período decorrido entre 1968 e 1982 representou para os países pobres um crescimento ‘incontrolável’ do endividamento – em 1971, com o fim da conversibilidade do dólar decretada pelo presidente americano da época - Nixon, o FMI transforma-se num reciclador de dinheiro flutuante e, com isso, a “(...)

esmola, uma vez emprestada ao mundo pobre, reencontrava valor como que por milagre: transformava-se numa dívida a pagar” (Paraire, 1995/2000b, p. 467); a crise do petróleo ocorrida entre 1973 e 1979, multiplica o investimento privado dos dólares especulativos – neste momento, o endividamento dos países pobres atinge mais de mil vezes o do início dos anos 60; (3) em 1982, tem início a ação de corrosão das bases de sustentação da União Soviética, engendrada pelo ‘ajuste estrutural’: os países do Terceiro Mundo, ao final de um ‘condicionalismo’ estrito definido contratualmente, são conduzidos definitivamente, pelo Bird e pelo FMI, à economia de mercado, de forma que foram automaticamente excluídos da órbita soviética; de 82 a 92 o ‘ajuste estrutural’ passa a ser o conceito-chave de uma estratégia agressiva, sendo tal estratégia o principal fator externo da crise política, ambiental, econômica e social dos países ‘ajustados’.

Como resultados finais das fases mencionadas nos parágrafos anteriores deste amplo processo de internacionalização, mundialização, transnacionalização, planetarização ou globalização do capital, Paraire (1995/2000b) relata que, em 1998, as 200 maiores empresas internacionais controlavam 80% da produção mundial, tanto agrícola quanto industrial, bem como controlavam 70% dos serviços e das trocas comerciais de todo o planeta. E, finalmente, decorridos aproximadamente seis séculos de edificação e desenvolvimento do sistema capitalista, cujo ápice encontra-se na ‘globalização’, adequadamente conceituada por Comblin (2000) como “(...) desigualdade e afastamento progressivo entre ricos e pobres até um ponto insuportável” (p. 34), chegamos à ‘Modernidade’, carregada de facilidades para a vida ‘moderna’ de alguns, sem dúvida, mas à custa de um mal-estar generalizado para grande parte dos demais: conforme o Relatório do Desenvolvimento Humano de 2004, do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento – PNUD (PNUD, 2004), contabilizavam-se naquele ano um montante de 831 milhões de milhões de pessoas desnutridas, o que equivalia a 13,7% da população mundial.

O mesmo relatório apontava, ainda, que naquele mesmo ano podia se estimar que 1,1 bilhão da população mundial (18,1%) encontrava-se em ‘pobreza extrema’, no sentido de que (sobre)viviam com recursos equivalentes a menos de 1 dólar por dia, bem como que 11 milhões de crianças haviam morrido no ano de 2002 antes de completar um ano de idade, o que o relatório apontava como reflexo direto das condições de vida sob a qual viviam grande parte das populações – 1,2 bilhão de pessoas (19,7%) não tinham acesso à água potável e 2,7 bilhões (45,2%) viviam em domicílios sem saneamento básico; o desemprego, num mundo regido por uma lógica socioeconômica em que dificilmente se pode ao menos sobreviver sem estar empregado, cresce de forma avassaladora todos os dias – Mézáros (2004/2005) apresenta a estimativa de que cerca de 50% da força de

trabalho não-agrícola esteja desempregada ou subempregada e Bauman (1997/1998) adverte que, somente na Europa, de acordo com cálculos ‘conservadores’ realizados em 97, podiam-se contabilizar em torno de “(...) vinte milhões de expulsos do mercado de trabalho” (p. 34); Mello (1999) lembra que a pauperização não se restringe aos desempregados, mas atinge também o universo dos ‘integrados’ assalariados, sub-empregados e trabalhadores precarizados (pela ‘flexibilização’).

Concluamos esta síntese acerca do processo de globalização capitalista com as seguintes reflexões de Paraire (1995/2000b):

A globalização do capitalismo é antes de mais nada a globalização de uma falência ética que coloca a humanidade no nível dos animais selvagens devorando-se em volta de sua presa, é o fracasso de construções filosóficas baseadas na legitimação do egoísmo doentio e da sede do poder. Tentando dissolver a própria idéia de uma humanidade ligada por um interesse partilhado, a ideologia criminosa que sustenta o capitalismo coloca-se agora fora da lei natural, pondo em perigo toda a espécie humana. Por este fato, condena-se a si própria. O capitalismo ultraliberal não cria os seus coveiros, cava ele mesmo a sua sepultura (p. 481).

Traçada a breve revisão acerca de alguns fatos históricos que propiciaram o nascimento e o desenvolvimento do sistema capitalista, podemos destacar alguns dos elementos-chaves que o caracterizaram: violência, desumanidade, intolerância, imposição/abuso de poder e injustiça. Eis, então, alguns dos ‘alicerces’ que edificaram nossa lógica socioeconômica e, por conseguinte, impregnaram muitas das culturas organizacionais atuais, que acabam por ‘regularizar’ como naturais, ‘justificáveis’ ou, mesmo, ‘brandas’ (se comparadas a algumas práticas que marcaram o desenvolvimento histórico relatadas anteriormente), determinadas posturas que vão de encontro à moral. Tentativas de melhor compreender como tal ‘herança’, marcada por práticas reconhecidamente desumanas, pode perseverar nos contextos de trabalho contemporâneos serão desenvolvidas no tópico a seguir.

1.2. ‘Enfim’... A Banalização do Mal corriqueiramente presente em nossas atuais Interações Socioprofissionais

A institucionalização da miséria, do sofrimento, da dor, da indiferença pelos outros, da ignorância, do não saber sobre si e sobre sua sociedade, não ocorre porque o homem é mau (...), mas pelo simples fato de que uma sociedade estruturada para permitir que a competição, o sucesso pessoal individualizado, sejam os parâmetros de aferição do que o homem é, não pode, evidentemente, preparar o homem para ver no seu semelhante outra coisa que não um concorrente ou uma presa a ser devorada (Odalia, 1983, p. 35).

Vivemos sob condições de uma desumanizante alienação e de uma subversão fetichista do real estado de coisas dentro da consciência (muitas vezes também caracterizada como “reificação”) porque o capital não pode exercer suas funções sociais metabólicas de ampla reprodução de nenhum outro modo (Mészáros, 2004/2005, p. 59).

A violência estrutural se manifesta em forma de publicidade, de propaganda, de educação autoritária e em todas as instituições que emanam de um poder abusivo do Estado. O controle, quando levado à perfeição, nem sequer é mais perceptível: o indivíduo perfeitamente controlado se crê livre (Caliciotti, 1983, p. 10).

Antes de adentrarmos no âmago do presente tópico, cabe expor o que entendemos aqui pelos termos ‘mal’ e ‘banal’.

O verbete ‘mal’, provindo do latim *male*, pode ser definido, conforme Cunha (1982/1986), como “aquilo que prejudica ou fere” (p. 490) ou, ainda, como “aquilo que se opõem ao bem, à virtude, à probidade” (p. 490). Não obstante tais definições também possam ser aplicadas para traduzir o termo ‘mal’ da forma que estamos a representá-lo, optamos por adotar aqui, visando uma maior especificidade, algumas das definições propostas por Dejours (1998/2001) e, portanto, estamos aqui a compreender o ‘mal’ como: “(...) a tolerância, a não denúncia e a participação em se tratando da injustiça e do sofrimento infligidos a outrem” (p. 76); “(...) todas as injustiças deliberadamente cometidas e publicamente manifestadas, concernentes a designações discriminatórias e manipuladoras para as funções mais penosas ou mais arriscadas” (p. 76); “(...) a manipulação deliberada da ameaça, da chantagem e de insinuações contra os trabalhadores, no intuito de desestabilizá-los psicologicamente, de levá-los a cometer erros, para depois usar as conseqüências desses atos como pretexto para a demissão por incompetência profissional (...)” (p. 76); e “(...) manipular a ameaça da precarização para submeter o outro, (...), e, de modo geral, para amedrontá-lo” (p. 77). Acrescentemos que qualificamos, em consonância com Dejours (1998/2001), quaisquer das condutas inerentes às definições mencionadas acima como ‘males’ expressos, independentemente das mesmas serem “públicas, banalizadas, conscientes, deliberadas, admitidas ou reivindicadas, em vez de clandestinas, ocasionais ou excepcionais, e até quando são consideradas corajosas” (p. 77).

O verbete ‘banal’ provém do francês *banal* e pode ser entendido como sinônimo dos termos ‘vulgar’, ‘trivial’, ‘corriqueiro’, ‘comum’, dentre outros (Luft, 1921/1984; Ferreira, 1977/1988; Cunha, 1982/1986; Ximenes, 1999). Como desdobramento lógico do referido verbete, o verbo ‘banalizar’ assume a significação - tornar banal, vulgar, comum; vulgarizar (Luft, 1921/1984; Ferreira, 1977/1988; Ximenes, 1999).

Exposto o entendimento que adotamos no presente trabalho para os termos 'mal' e 'banal' e, conseqüentemente, para a expressão 'banalização do mal', cabe justificar que o resgatamos aqui por entendermos que o objeto principal deste estudo, o assédio moral no trabalho, vigora no 'mundo do trabalho' de maneira tão intensa e corriqueira justamente porque a grande maioria literalmente banaliza o 'mal', o que nos leva à concordância com Dejours (1998/2001) acerca do fato de que a maquinaria da 'guerra econômica', como o mesmo a denomina, só funciona tão eficazmente porque as pessoas submetidas à mesma consentem em dela participar maciçamente. Mas, ainda em concordância com Dejours (1998/2001), entendemos que tal conclusão traz uma questão implícita: *Por que razões tantos entre nós consentem ora em padecer sofrimento, ora em infligir sofrimento, ora em manter-se omissos frente ao sofrimento desnecessário infligido aos próximos por outrem, mesmo quando tudo isto verdadeiramente nos repugna?* Embora, desafortunadamente, tal questão não esteja ainda a ecoar de maneira tão recorrente entre teóricos especializados, podem ser encontradas algumas competentes tentativas de respondê-la diretamente ou, ao menos, embasadas teorizações que nos fornecem subsídios para a proposição de possíveis respostas à referida questão. Portanto, dentre as referidas teorizações e tentativas de respondê-la, iremos destacar nos parágrafos seguintes: (1) as que correlacionam a tendência à resignação frente à adversidade com as tentativas de tornar a (historicamente construída) '**crise do emprego**' como um processo oriundo da 'causalidade do destino'; (2) as que buscam respostas ao 'adentrar' na **subjetividade dos trabalhadores**; e (3) as que nos conduzem à compreensão da eficácia do **processo de 'aculturação'** pelo qual todos passamos.

Começamos, então, pela tentativa de responder ao paradoxo intrínseco à questão proposta por meio de reflexões acerca do fenômeno *desemprego*. Conforme cremos já estar claro a esta altura, muitos dos efeitos acarretados pelo processo de edificação do sistema capitalista, cabendo destaque àqueles oriundos do processo de 'mundialização' do capital mencionados no final do tópico anterior, tecem o 'pano de fundo' de nossa atual realidade socioeconômica. Não obstante a grande maioria de tais efeitos estarem inter-relacionados, entendemos que cabe isolar e enfatizar o crescente 'desemprego' pelo fato do mesmo estar, conforme já sinalizamos acreditar e procuraremos elucidar agora, diretamente relacionado à questão da banalização do mal. Conforme Batista (2003), as vítimas do desemprego, os 'excluídos sociais', ou, ainda, boa parte dos seres humanos que podem também ser enquadrados à idéia de 'refúgio humano' (Bauman, 2004/2005), têm sido alvos de classificações sociais que expressam juízos de valores que, por sua vez, traduzem os poderes e hierarquias construídos no seio das relações sociais da sociedade. Tais classificações passam por diferentes denominações, tais como 'preguiçoso', 'malandro',

‘vadio’, ‘incompetente’ e ‘bandido’, obscurecendo, assim, a realidade que jaz por traz do fenômeno do não-trabalho na sociedade do trabalho (Batista, 2003). Ocorre que, em uma lógica societária na qual praticamente todos os indivíduos que a compõem sejam literalmente obrigados a se ‘integrarem socialmente’ para atender a necessidades básicas, como a de se alimentar, bem como tenham suas identidades ‘feridas’ no caso de não se ‘integrarem’, é muito pouco provável que qualquer indivíduo que a compoña, em ‘sã consciência’, tenha realmente a pretensão de não estar empregado. Dito isto, só nos resta encarar o fato de que o imenso ‘exército de reserva’, que não somente persiste, mas amplia-se cada vez mais desde que Marx (1890/2003) o denominou, é um produto inerente à presente lógica capitalista. Eis então que os ‘afortunados’ trabalhadores-empregados tendam a, por estarem inseridos em tal lógica, não somente se submeterem subservientemente à intensificação da exploração e mesmo à violência interpessoal presente em seus contextos de trabalho, em vista de receberem a ‘graça’ de continuarem a ser explorados, como também aceitem tal realidade (não somente da exploração que vivenciam, mas também da exclusão dos que os cercam), chegando ao ponto de a ‘alimentarem’ por acreditarem, de forma consciente ou inconsciente, de que a mesma originou-se de ‘leis naturais’, inevitáveis, as quais, diga-se de passagem, certos representantes da ciência econômica procuram elucidar eloqüentemente.

Dejours (1998/2001) sublinha que, para os que incorrem na concepção de que o fenômeno *desemprego* não está correlacionado a uma injustiça social, o sofrimento dos que estão desempregados não provoca cólera, indignação ou apelo à mobilização coletiva; quando muito, justifica compaixão, piedade ou caridade. Com isso, Dejours (1998/2001) prossegue esclarecendo que “as pessoas que dissociam sua percepção do sofrimento alheio do sentimento de indignação causado pelo reconhecimento de uma injustiça adotam freqüentemente uma postura de resignação” (p. 20), passando, então, a encarar a denominada ‘crise do emprego’ como uma fatalidade, comparável a uma epidemia contra a qual nada se poderia fazer e, assim, acabam por banalizar tal situação. Dejours (1998/2001) conclui tais idéias ao afirmar que: (1) a adesão ao discurso economicista, que atribui o infortúnio do desemprego à causalidade do destino e, com tal atribuição, acaba por induzir diversos indivíduos à resignação e falta de indignação e/ou mobilização coletiva, refere-se a uma clara manifestação do processo de ‘banalização do mal’; e que (2) a referida adesão ao discurso economicista funciona, também, “(...) como uma defesa contra a consciência dolorosa da própria cumplicidade, da própria colaboração e da própria responsabilidade no agravamento da adversidade social” (p. 21).

Como outra tentativa de resposta à questão proposta anteriormente que, conforme se averiguará, está claramente interligada à anterior, Dejours (1998/2001) sustenta que “é

por intermédio do sofrimento no trabalho que se forma o consentimento para participar do sistema” (p. 17), sofrimento este que provém do medo – no presente caso, do medo de perder o emprego em vista do crescente quadro de ‘excluídos’ e risco de exclusão, configurando, assim, a denominada por Carpentier-Roy citado por Mendes & Morrone (2002) ‘patologia da exclusão’. Tal quadro tende a conduzir o indivíduo, conforme as pesquisas em Psicodinâmica do Trabalho vêm buscando alertar há alguns anos, em especial após a década de 1980 (Dejours, 1993/2004a), ao engendramento, no geral inconsciente, de estratégias de defesa (Dejours, 1980/1992, 1993/1998, 1993/2004a, 1996/2004; 1998/2001; Dejours & Abdoucheli, 1990/1994; Dejours, Dessors & Molinier, 1998; Mendes, 1999; Mendes & Morrone, 2002; Ferreira & Mendes, 2003), as quais Ferreira & Mendes (2003), com o devido rigor etimológico, classificam como uma das três modalidades das *estratégias de mediação* (acerca das quais discorreremos mais adiante). Tais estratégias cumprem, então, papel primordial para a manutenção da saúde do indivíduo, no sentido de evitar uma descompensação psicopatológica. Em contrapartida, ao darem conta deste objetivo de preservação da saúde com a devida eficácia, demonstram-se portadoras de outro efeito que acaba por se demonstrar bastante paradoxal: contribuem “(...) para tornar aceitável aquilo que não deveria sê-lo” (Dejours, 1998/2001, p. 36), funcionando, assim, como uma verdadeira

(...) armadilha que insensibiliza contra aquilo que faz sofrer. Além disso, permitem às vezes tornar tolerável o sofrimento ético, e não mais apenas psíquico, entendendo-se por tal não o sofrimento que resulta de um mal padecido pelo sujeito, e sim o que ele pode experimentar ao cometer por causa de seu trabalho, atos que condena moralmente (Dejours, 1998/2001, p. 36).

Portanto, ao levarmos em conta o que foi exposto acerca do sofrimento no trabalho e, em especial, acerca do efeito ‘anestésico’ em relação à ‘percepção do real’ que as estratégias de defesa promovem ao indivíduo, podemos concluir, em concordância com Dejours (1998/2001), que as mesmas funcionam como mais um dos eficazes mecanismos de manutenção da banalização do mal.

Outro fator que conjecturamos contribuir consideravelmente para a ‘naturalização’ do mal poderia ser bem explanado pela psicologia social – o processo de socialização ou aculturação dos ‘seres sociais’. Uma vez que todo e qualquer indivíduo que não apresente qualquer espécie de ‘deficiência’ que o impeça de perceber efetivamente o mundo exterior e esteja inserido em determinada sociedade passará, necessariamente, pelo processo de ‘socialização’ ou de ‘aculturação’ (Stoetzel, 1963/1972), é inevitável que o mesmo interiorize os conceitos e valores predominantes em tal sociedade. Tal processo de socialização se dá por intermédio de um “(...) incessante intercâmbio com pessoas e estímulos sociais (família,

escolas, demais instituições, classes, grupos étnicos, etc.)” (Rodrigues, Assmar & Jablonski, 1972/2001, p. 67), desenrolando-se, portanto, desde a mais tenra infância, na vida cotidiana e, no geral, “(...) sem que o sujeito ao menos se dê conta do fato, e, com mais forte razão, sem que nenhuma pressão explícita seja exercida sobre ele” (Stoetzel, 1963/1972, p. 69).

Perante as idéias acerca do processo de socialização mencionadas no parágrafo anterior, a afirmativa de Odalia (1983) de que “razões, costumes, tradições, leis explícitas ou implícitas, que encobrem certas práticas violentas normais na vida em sociedade, dificultam compreender de imediato o seu caráter” (p. 23), acaba por ganhar validade e nos sugerir que o processo de socialização pode nos conduzir à banalização do mal correlato a determinadas práticas violentas.

Outro ponto essencial a ser considerado no tocante ao processo de socialização é a *educação*, já que “na aculturação dos indivíduos membros de determinada sociedade, a educação desempenha papel evidentemente considerável” (Stoetzel, 1963/1972, p. 79), sustentação esta que é corroborada e aprofundada por outros estudiosos, tais como Mészáros (2004/2005) e Odalia (1983). Somente a título de ilustração, transcrevemos uma afirmativa de cada um dos referidos autores neste tocante:

De fato, da maneira como estão as coisas hoje, a principal função da educação formal é agir como um cão de guarda ex-officio e autoritário para induzir um conformismo generalizado em determinados modos de internalização, de forma a subordiná-los às exigências da ordem estabelecida (Mészáros, 2004/2005, p. 55).

A educação orientada nesse sentido, tendo como ideal um pacifismo que se confunde com submissão, faz adormecer no homem a vontade de transformações, incute-lhe a crença de que as injustiças de que padece, as diferenças de condições de vida que experimenta na carne, serão remediadas no curso da história, sem a sua participação efetiva (Odalia, 1983, p. 56).

Embora a educação possa ser utilizada como um dos principais instrumentos, não há como deixar de considerar outros meios que também influenciam decisivamente no processo subjetivo de interiorização de conceitos e valores, já que não é nenhum mistério o fato de que “todo e qualquer Estado moderno possui em suas mãos um extenso e variado arsenal de meios que pode manipular a opinião pública com relativa facilidade” (Odalia, 1983, p. 54). Dentre o conjunto de eficazes acessórios que compõem este ‘arsenal’, cabe destacar “(...) os chamados meios de comunicação de massa” (Odalia, 1983, p. 57), os quais evidenciam-se como responsáveis por grande parte da institucionalização generalizada da violência. Ressaltemos aqui, entretanto, que estamos cômnicos do fato de que “não existe de fato a homogeneidade todo-poderosa de um modelo irradiador ou mediatizado que se imponha triunfal e mecanicamente à heterogeneidade das formas

tradicionais de socialidade” (Sodré, 2002, p. 32), já que “por toda parte, observam-se mecanismos vitais dos grupos, estratégias sutis das diversas formações populacionais que revertem ou contornam os dispositivos da modernidade pretensamente hegemônica” (Sodré, 2002, p. 32) e que, portanto, não pretendemos cair em ‘pseudogeneralizações’. Mas, ainda assim, podemos nos declarar concordantes com a afirmativa de Caliciotti (1983) de que para que a violência institucionalizada seja aceita são utilizados diferentes meios: “(...) televisão, literatura, cinema e até o sistema de educação, que se torna instrumento de um verdadeiro condicionamento dos reflexos para a aceitação do regime de violência, como situação de fato ou estado natural” (Caliciotti, 1983, p. 80).

Enfim, uma vez que a grande maioria das pessoas aceita ou mesmo contribui diretamente para a materialização de um contexto pernicioso e desumano, seja por acreditar convictamente que o mesmo é natural e, como tal, que não pode ser alterado, ou seja por, apesar de considerá-lo desumano, preferir se manter omissa, tal realidade acaba por ser legitimada. Tal legitimação, por sua vez, acaba por tecer o pano de fundo da banalização generalizada acerca da violência manifesta nas interações socioprofissionais, da qual iremos tratar nos tópicos que seguem.

1.3. Interações Socioprofissionais e Violência no Trabalho

Até o momento nos ocupamos basicamente de explicitar o ‘terreno’ social, econômico e cultural sobre o qual se edificaram os nossos contextos de trabalho. O intuito de tal exposição, conforme o mencionamos logo no início, foi justamente estabelecer um nexos que pudesse justificar, ao menos em parte, a razão pela qual a violência possa se manifestar impunemente no seio das interações socioprofissionais que se desenrolam em tais contextos, sem que quase ninguém o impeça ou mesmo o perceba como uma anomalia humana ou como um mal a ser extirpado. ‘Desenhado’ tal cenário, centremo-nos agora em alguns dos principais elementos e características das dimensões analíticas do presente trabalho – ‘interações socioprofissionais’ e ‘assédio moral no trabalho’, sendo esta última pertencente a uma dimensão mais ampla – a ‘violência no trabalho’.

1.3.1. Interações Socioprofissionais

Uma vez que as interações socioprofissionais constituem o ‘campo’ no qual se medram e se desenrolam práticas de violência no trabalho e, portanto, configuram objeto de análise quando do intuito de se desvelar tais práticas, tal como o presente trabalho se

propõe, faz-se necessário expor alguns dos principais pressupostos teóricos que se configuraram pilares de nossas representações acerca destas modalidades de interações.

Começamos por esclarecer que denominamos socioprofissionais as interações, ou ações recíprocas entre duas ou mais pessoas, que são ‘produzidas’ *por* e se desenrolam *em* situações de trabalho.

Para uma caracterização mais precisa da expressão ‘contexto de trabalho’, adotaremos na presente dissertação, deste ponto em diante, a proposição conceitual *Contexto de Produção de Bens e Serviços - CPBS* de Ferreira & Mendes (2003), a qual nos referiremos, simplesmente, como ‘Contexto de Produção’. Conforme os autores, CPBS refere-se a qualquer “(...) *lócus* material, organizacional e social onde se operam a atividade de trabalho e as estratégias individual e coletiva de mediação⁶ utilizadas pelos trabalhadores na interação com a realidade de trabalho” (p. 41). Ferreira & Mendes (2003) complementam, ainda, que todo e qualquer CPBS se subdivide necessariamente em três dimensões interdependentes: (1) Condições de Trabalho (integrada pelos elementos ambiente físico, instrumentos, equipamentos, matérias-primas, suporte organizacional, práticas de remuneração, desenvolvimentos de pessoal e benefícios); (2) Organização do Trabalho (composta pelos elementos divisão do trabalho, produtividade esperada, regras formais, tempo, ritmos e controles); e (3) Relações Sociais de Trabalho (integrada por interações hierárquicas, coletivas inter e intragrupos e externas).

A acepção estabelecida por Ferreira & Mendes (2003) para a última dimensão mencionada (relações sociais de trabalho) se adequa consonantemente ao sentido que estabelecemos para a expressão interações socioprofissionais, mesmo porque representou precisamente o ponto de partida para que chegássemos à referida expressão. Portanto, cabe justificar que acabamos empregando ‘interações socioprofissionais’ ao invés de ‘relações sociais de trabalho’ com o intuito de se evitar possíveis sobreposições conceituais, em especial face à acepção já consagrada entre os sociólogos para a expressão ‘relação social’ (ver, por exemplo, Weber, 1922/2004; Charon, 1996/2002; e Oliveira, 2001), bem como pelo fato de estarmos analisando precisamente as ações recíprocas entre duas ou mais pessoas (Michaelis, 1962/1998; Ferreira, 1986/1999), e não a aparência, semelhança, analogia, ligação íntima ou mesmo a convivência entre pessoas, tal como o verbete ‘relação’ significa (Michaelis, 1962/1998; Ferreira, 1986/1999).

Uma vez declarada a nossa opção terminológica, bem como explicitada a definição que estabelecemos para ‘interação socioprofissional’, tratemos brevemente nos próximos

⁶ Apresentaremos mais adiante a significação estabelecida por Ferreira & Mendes (2003) para a expressão ‘estratégias de mediação’.

parágrafos, em vista de melhor caracterização da expressão, de alguns de seus conceitos correlatos: ação social, interação social e relação social.

Weber (1922/2004), enfatizando a pertinência científica do conceito de 'ação social' ao sustentar que a sociologia se presta justamente a compreendê-lo interpretativamente, propõe a seguinte definição: "(...) uma ação que, quanto ao seu sentido visado pelo agente ou os agentes, se refere ao comportamento de outros, orientando-se por este em seu curso" (p. 3). Charon (1996/2002) esclarece que agir socialmente nada mais é que atuar com algum grau de intencionalidade e, necessariamente, tendo outros 'em mente'. O autor acrescenta ainda que, não obstante nem todas as ações serem ações sociais, conforme já advertia Weber (1922/2004), na maior parte do tempo todos são de fato atores sociais, uma vez que quase todas as ações, e mesmo reações emocionais e habituais, têm ao menos um elemento de 'levar o outro em consideração'.

Já a interação social, evidentemente oriunda da noção de ação social, como o próprio prefixo sugere, diz respeito à ação social mutuamente orientada entre duas ou mais pessoas (Lenhard, 1988). Lenhard (1988) complementa que na interação social estão em jogo significados intrínsecos a cada ação e expectativas em relação às ações que resultarão da definição da situação por outras pessoas. De maneira mais pormenorizada, Turner (1994/1999), baseando-se em Mead, esclarece que 'interagir socialmente' significa ler, enviar, receber e responder sinais (de espécies diversas, tais como fala, gestos faciais, expressões corporais, vestuário, corte de cabelo, dentre outros) que tenham significados mais ou menos comuns tanto para o(s) corpo(s) que envia(m) quanto para o(s) corpo(s) que recebe(m).

Um aspecto pertinente relacionado à interação social e destacado por Oliveira (2001) refere-se ao fato da mesma desencadear, como resultado do contato e da comunicação que se estabelece entre os indivíduos em interação, a modificação de comportamentos. Entretanto, se considerarmos a interação como um processo de influência não somente recíproca entre dois ou mais agentes sociais, mas eventualmente também de influência unilateral (Nova, 1992/2000), tais modificações podem chegar a surtir efeito somente a um dos 'lados'. Souto citado por Nova (1992/2000) esclarece que se deve entender por influência unilateral aquela que ocorre quando algum dos agentes em interação está presente no processo apenas indiretamente e, desse modo, pode influenciar sem ser influenciado. Turner (1994/1999) corrobora tais argumentações ao sustentar que podemos simultaneamente interagir com pessoas presentes e ausentes, podendo estas últimas influenciar os nossos comportamentos e reações para com terceiros. Sublinhemos, neste íterim, que parece não haver consenso na literatura quanto ao estabelecimento de unilateralidade em interações sociais.

Outro elemento importante relacionado à interação social advogado por Charon (1996/2002) é que a mesma configura-se como “(...) fonte de nossa socialização” (p. 48), sendo que a interação ‘forma’ o que somos ao nos fornecer novas idéias e opções, bem como ao influenciar nossos valores, auto-imagem, identidade, atitudes e personalidade.

Salientemos, ainda fazendo referência à noção de interação, que estamos empregando a expressão interação socioprofissional com acepção similar à empregada por sociólogos e psicólogos sociais para a expressão interação social, com a diferença, conforme os complementos das próprias expressões evidenciam, de que com a primeira estamos nos restringindo às interações que ocorrem entre duas ou mais pessoas em decorrência do trabalho.

Finalmente, a significação de ‘relação social’, conforme já procuramos salientar, diferencia-se da interação social, uma vez que diz respeito ao

“(...) comportamento reciprocamente referido quanto a seu conteúdo de sentido por uma pluralidade de agentes e que se orienta por essa referência. A relação social consiste, portanto, completa e exclusivamente na probabilidade de que se aja socialmente numa forma indicável (pelo sentido) (...)” (Weber, 1922/2004, p. 16).

Explicitados os conceitos de interação e relação social, retomemos mais uma vez a questão das diferenças existentes entre ambos, expondo o entendimento de Oliveira (2001) de que as interações sociais podem desencadear relações sociais, o que nos parece razoável se adotarmos a definição de Weber (1922/2004) exposta anteriormente para a expressão ‘relação social’. Esta sustentação pode ser corroborada, ainda, pelas afirmativas de Charon (1996/2002) de que ao interagirmos por certo tempo desenvolvemos relacionamentos e de Argyle (1969/1976) de que, para que se possa ser estabelecida uma relação social, interações devem ocorrer durante algum período de tempo até que se dê algum tipo de ‘ajustamento’ entre as personalidades e necessidades das duas pessoas em questão. Acresçamos aqui a advertência de Weber (1922/2004) de que as relações sociais não são compostas somente de interações harmônicas, no sentido de não apresentarem necessariamente como conteúdo, por exemplo, a solidariedade – o autor enfatiza que o conteúdo de uma relação pode mesmo estar pautado na inimizade.

Concluamos o presente tópico esclarecendo que, de maneira a classificarmos as formas de interações socioprofissionais, adotamos a subdivisão proposta por Ferreira & Mendes (2003) para a dimensão denominada pelos mesmos de ‘relação social de trabalho’ que, conforme já mencionamos, serviu-nos também de base para chegarmos ao significado de interação socioprofissional:

- ✓ Interações hierárquicas: com chefias imediatas e superiores;

- ✓ Interações coletivas intra e intergrupos: com membros da equipe de trabalho e membros de outros grupos de trabalho;
- ✓ Interações externas: com usuários, consumidores e representantes institucionais (fiscais, fornecedores).

1.3.2. Violência no Trabalho

Antes mesmo de tratarmos especificamente do objeto do presente tópico – ‘violência no trabalho’, julgamos adequado dissertar, brevemente, acerca da ‘violência’. Começamos, então, pelo significado etimológico da palavra: conforme Cunha (1982/1986), o verbete ‘violência’, do latim *violençia* ou *violentia*, está ligado à idéia de forçar ou coagir, tendo advindo do termo ‘violar’ que, por sua vez, provém do latim *violare*, significando transgredir, profanar. Ainda em termos etimológicos, o verbete violência remete à idéia de ‘constrangimento físico ou moral’ (Luft, 1984) e ‘força destrutiva’ (Ximenes, 1999).

Embora não haja conceituação consensual acerca da violência e alguns autores, tal como Odalia (1983), entendam que ao defini-la corre-se o risco de ‘encarcerá-la’ em um esquema formal bastante estreito, julgamos pertinente expor a tentativa de conceituação do próprio Odalia (1983), que propõe, a título de reflexão, que a consideremos sob a forma de privação, no sentido de tirar, destituir, despojar ou desapossar alguém de alguma coisa, tal como da própria vida ou dos direitos como pessoa e cidadão. Já Caliciotti (1983), que também reconhece a dificuldade e ‘risco’ envolvidos na tentativa de se definir a violência em função da complexidade que a mesma abarca, acaba por sugerir que o termo, num sentido amplo, refere-se a toda forma de ‘violação’ exercida por um indivíduo ou grupo contra os direitos (naturais) de um outro indivíduo ou grupo, ‘violação’ esta que o autor traduz como

(...) ofensas feitas de modo efetivo à integridade e à autonomia de um indivíduo ou grupo, morte ou ameaça de morte, privação de liberdade ou independência etc.; ou em formas sutis de dominação, que os historiadores de hoje chamam de violência “institucional” ou “estrutural”, as quais matam e escravizam com muito mais eficácia do que golpes diretamente vibrados (p. 9-10).

Ainda na tentativa de compreender a acepção do verbete violência, recorramos a Caram citado por Caliciotti (1983): “Ao ato de violência podemos defini-lo como emprego de meios de ação que atentam contra a integridade física, psíquica e moral da pessoa” (p. 80).

Arendt (1969/1972), ao refletir e dissertar acerca *da violência*, começa por correlacioná-la com o *poder*, tal como, conforme menciona, já o haviam feito diversos outros teóricos políticos, tanto de vieses de esquerda quanto de direita. Com isso, declara que “(...) a violência nada mais é que uma flagrante manifestação de poder” (p. 116). De forma a

esclarecer tal declaração, a autora define o poder como um ‘instrumento de domínio’ e sustenta o ‘domínio’, citando Bertrand de Jouvenel, como devendo a sua existência ao ‘instinto de dominação’. Findadas tais reflexões, Arendt (1969/1972) contextualiza-as no ‘sistema burocrático’ que, inquestionavelmente, continua a preponderar na atualidade:

(...) a burocracia ou o domínio de um intrincado sistema de departamentos no qual nenhum homem, nem o único nem o melhor, nem poucos nem muitos, pode ser considerado responsável, e que poderia perfeitamente ser chamado de domínio de ninguém. Se, de acordo com o pensamento político tradicional, identificamos a tirania como um governo que não tenciona prestar contas de si mesmo, o domínio de ninguém é o mais tirânico de todos, já que não há sequer alguém a quem se possa perguntar o que está sendo feito. (...) (p. 118).

E Arendt (1969/1972) reforça as idéias acima ao sustentar que:

Numa burocracia completamente desenvolvida, não há ninguém com quem se possa argumentar, para quem se possa apresentar queixas, ou sobre quem possa ser exercida as pressões do poder. Burocracia é a forma de governo no qual todo mundo é destituído de liberdade política, do poder de agir; pois o domínio de Ninguém não é o não-domínio; e onde todos são igualmente impotentes tem-se uma tirania sem tirano (p. 151).

Eis, então, o cenário estabelecido em função da herança produzida no processo de edificação do nosso atual sistema socioeconômico: repleto de contextos de produção que não conseguiriam, sob a sombra de uma lógica socioeconômica que se insere perfeitamente em um reino de ‘domínio de ninguém’, sobreviver sem a imposição do ‘poder’ de poucos sobre muitos, poder este que, por si mesmo, se aceitarmos as reflexões propostas nos parágrafos anteriores, pode ser interpretado literalmente como uma ‘violência mitigada’.

Introduzidas estas reflexões iniciais que não somente buscaram esclarecer o significado do termo ‘violência’, mas também sugerir que o mesmo se relaciona declaradamente à nossa atual lógica socioeconômica, adentremos, deste ponto em diante, em pormenores acerca da ‘violência no trabalho’. Começamos, então, por mencionar que a variedade de comportamentos que costumam ser enquadrados como violência no trabalho é tão vasta e a percepção acerca do que tal fenômeno constitui efetivamente é tão variável de cultura a cultura, que se torna um verdadeiro desafio descrever e definir este fenômeno (Chappel & Di-Martino, 1999, 2000; Di-Martino, Hoel & Cooper, 2003). Diante de tais fatos, por conseqüência, torna-se também um desafio escolher dentre as diversas definições propostas para o fenômeno a que julgamos mais adequada para nortear um trabalho que aborde justamente a violência no trabalho, tal como o presente. Entretanto, como um critério que nos auxiliou em tal escolha, esclareçamos que optamos por não adotar definições que especificassem que tal violência necessariamente denigra ou gere um ambiente de trabalho

hostil, tal como a de Shea citado por Kennedy (2000)⁷, pois, dentre outros argumentos, tal fato poderia não ocorrer, por exemplo, no caso de repórteres que são vítimas de violência no transcorrer de reportagens realizados externamente ao contexto de produção. Portanto, dentre as definições que não especificam tal aspecto como um requisito, entendemos a que segue como uma das mais abrangentes, razão pela qual a adotamos para a compreensão do referido fenômeno:

(...) se manifesta de muitas maneiras, agrupando de agressões físicas a insultos verbais, bullying, mobbing e assédio sexual, discriminações nos campos religioso, racial, de deficiências, sexual ou em qualquer outro caso, e podendo ser infligida por pessoas tanto externas quanto internas ao ambiente de trabalho (Di-Martino, Hoel & Cooper, 2003, p. 4).

Um dos aspectos que entendemos crucial na definição acima é o fato da mesma trazer à tona o fato de que a violência no trabalho não se restringe a ações e repercussões de natureza física, mas também abrange aqueles de natureza psicológica, a qual, conforme Di-Martino, Hoel & Cooper (2003), foi e continua a ser subestimada, não obstante, felizmente, o reconhecimento da existência da mesma estar se tornando uma preocupação cada vez mais presente no âmbito laboral. Por intermédio da definição acima, torna-se evidente a extensa amplitude de tal fenômeno, o qual abarca desde gestos mal intencionados que, se vistos isoladamente, seriam tidos como inofensivos, até assassinatos consumados. Dentre as principais ações que têm recorrentemente configurado violência no trabalho, podem ser destacadas: assediar, isolar, enviar mensagens ofensivas, assassinar, excluir, gesticular rudemente, ameaçar, estuprar, sabotar, intimidar, comportar-se hostilmente, lesionar, mal-dizer, danificar, oprimir, gritar, xingar, constranger, espancar, dentre outras (Chappel, 1998; Chappel & Di-Martino, 1999, 2000; Jacobs, 2000; Di-Martino, 2002).

Destaquemos aqui que, para que as ações supracitadas chegassem ao ponto de serem relacionadas como típicas da violência no trabalho, diversas pesquisas precisaram ocorrer. Dentre estas, Chappel & Di-Martino (1999) apresentam uma pesquisa realizada pela União Européia em 1996, baseada em uma amostra de 15.800 entrevistados oriundos das então 15 nações européias, por meio da qual se evidenciaram os resultados de que 8% (12 milhões) dos trabalhadores haviam sido sujeitos a intimidações ou assédio moral no local de trabalho, 4% (6 milhões) à violência física e 2% (3 milhões) ao assédio sexual. Outra pesquisa, realizada nos Estados Unidos entre os anos de 1992 e 1996, apontou, dentre outros dados, que aproximadamente mil americanos eram assassinados no local de

⁷ (...) qualquer ação contra um empregado que gere um ambiente de trabalho hostil e afete negativamente este empregado, seja física ou psicologicamente. Estas ações incluem todos os tipos de ataques físicos ou verbais, ameaças, coerções, intimidações e todas as formas de assédio (Shea citado por Kennedy, 2000, p. 4).

trabalho a cada ano, 50 mil eram vítimas de assédio sexual (dos quais muitos resultavam em estupros) e 83 mil eram assaltados (Chappel & Di-Martino, 1999).

Ainda como pertinente resultado de diferentes pesquisas, vale mencionar que há concordância acerca do fato de que nenhuma área profissional está imune à violência no trabalho, não obstante possam ser encontradas hierarquizações das áreas profissionais que apresentam maior risco, tal como a que Chappel & Di-Martino (1999) realizaram acerca das 'ocupações de risco na Suécia'⁸: Saúde (24%), Serviço Social (23%), Outras Ocupações (10%), Educação (7%), Correio (7%), Banco (7%), Transporte (7%), Polícia (5%), Assistência Infantil (4%), Vendas (4%) e Segurança (2%).

Com o objetivo de identificar os fatores de risco e adotar medidas preventivas contra as várias modalidades de violência no trabalho, diversos pesquisadores têm buscado compreender as causas e os antecedentes da violência no trabalho. Dentre as proposições usualmente encontradas, entendemos, considerando a complexa teia causal relacionada à violência no trabalho, a de Di-Martino, Hoel & Cooper (2003) como uma das mais abrangentes. Conforme os autores, os fatores que contribuem para a ocorrência da violência no trabalho enquadram-se, usualmente, em quatro categorias distintas que, em face da complexidade do fenômeno, poderão aparecer de forma entrelaçada:

- ✓ **Individuais** – variáveis sócio-demográficas (como gênero, idade, nível educacional e estado civil); traços de personalidade; comportamentos específicos; características 'profissionais' (como nível de experiência e de treinamento);
- ✓ **Situacionais** – trabalhar só; trabalhar à noite; trabalhar em contato com o público; trabalhar com objetos de valor e manipulação de dinheiro; trabalhar com pessoas em situações infortúnias (como com presidiários); percepções de injustiça; trabalhar em profissões nas quais haja uma nítida desigualdade entre os sexos – casos em que, por exemplo, uma mulher seja a única representante do sexo feminino em um determinado ambiente de trabalho; diferença de poder; insegurança no emprego; troca de gestores; trabalhar em organizações que enfatizam excessivamente a satisfação dos clientes, uma vez que abrem espaço para comportamentos abusivos por parte dos mesmos;
- ✓ **Organizacionais** – impacto da incerteza econômica; *downsizing*; sobrecarga de trabalho; tarefas desigualmente distribuídas; gestão e liderança precárias (marcadas pelo autoritarismo exacerbado, por exemplo); fortalecimento da

⁸ Ver tabela 'Where it concentrates: Occupations at risk (Sweden)', p. 3, Chappel & Di-Martino (1999)

competição por promoções; cortes de orçamento; cultura e clima organizacionais desfavoráveis; percepção de tratamentos injustos; percepção de vigilância constante; percepção de não ter controle sobre as atividades e condições de trabalho; insatisfação com a profissão; condições de trabalho precárias; mudanças (tecnológicas, por exemplo); provisão inadequada de treinamento; tarefas monótonas; pressão temporal;

- ✓ **Sociais** – nível de crimes violentos na sociedade; mudanças econômicas; rápidas mudanças sociais; ascensão do setor da economia informal.

É evidente que a presença das distintas formas de violência em contexto de trabalho irá trazer consigo conseqüências ‘negativas’ para todos os envolvidos. Dentre as diversas repercussões às vítimas de violência no trabalho que se destacam entre as pesquisas mais recentes, tal como salientam, dentre outros, Chappel & Di-Martino (2000) e Di-Martino, Hoel & Cooper (2003), parecem mais freqüentes as seguintes: estresse e danos à saúde; redução do bem-estar e consideráveis riscos do desencadeamento de problemas psicológicos; ‘danos cognitivos’, como dificuldade para se concentrar ou pensar claramente, dificuldade de memória e redução da capacidade para solucionar problemas; redução da auto-confiança; redução da satisfação com o trabalho; reações de medo e desconfiança; estresse pós-traumático; aumento da irritabilidade e retração social, repercussão esta que acaba por deteriorar as interações socioprofissionais (e também as interações sociais externas ao trabalho); ansiedade; depressão; sintomas psicossomáticos, como distúrbios gástricos, perda de apetite e náusea; agressão; isolamento e solidão; dores musculares; insônia; melancolia; apatia; insegurança; falta de iniciativa, motivação e criatividade; aumento do uso de álcool e tabaco, invalidez; perda do emprego e, como o mais extremo, a morte.

No parágrafo precedente, ressaltamos algumas das repercussões da violência sobre os trabalhadores. Entretanto, tal como o reconhecem os estudiosos do assunto, as repercussões ‘negativas’ não se limitarão aos trabalhadores – a violência também surtirá repercussões ‘negativas’ nas organizações que lhe são ‘hospedeiras’. Dentre as principais conseqüências enumeradas na literatura especializada, tal como em Chappel & Di-Martino (1999, 2000) e Di-Martino, Hoel & Cooper (2003), podemos mencionar: aumento do absenteísmo e da rotatividade de pessoal; queda da produtividade e, conseqüentemente, da lucratividade; aumento de custos com prêmios de seguro; aumento do número de litígios; redução da eficiência e produtividade; perda da qualidade na produção; perda para a imagem da empresa e, conseqüentemente, a redução do número de clientes.

Além das duas vítimas da violência no trabalho mencionadas nos dois parágrafos anteriores – os trabalhadores e as organizações, alguns autores, tais como Di-Martino, Hoel & Cooper (2003) e Chappel & Di-Martino (2000), destacam ainda uma terceira: a comunidade ou sociedade. Conforme os autores supracitados, dependendo do sistema nacional de saúde, a violência no trabalho pode representar custos substanciais para a sociedade. O impacto na economia também pode ser evidenciado ao se calcular o montante de custos oriundos do absenteísmo e das aposentadorias precoces provocadas pela violência (Di-Martino, Hoel & Cooper, 2003), cabendo ressaltar, ainda, que a exposição à violência no local de trabalho também tende a se propagar aos familiares e amigos das vítimas (Di-Martino, Hoel & Cooper, 2003; Chappel & Di-Martino, 2000).

Mediante todo o exposto acerca da violência no trabalho, enfatizemos, a título de ‘prelúdio’ para o tópico seguinte, que estudos recentes realizados na Europa apontam que a violência psicológica ameaça mais os trabalhadores do que a violência física (Di-Martino, Hoel & Cooper, 2003).

1.3.2.1. Assédio Moral no Trabalho: Breve Trajetória Histórica e Terminológica

O Assédio Moral refere-se a uma das modalidades de violência comumente encontrada em nossas atuais interações socioprofissionais (Chappel & Di-Martino, 1999, 2000; Jacobs, 2000; Di-Martino, 2002; Di-Martino, Hoel & Cooper, 2003). Embora se configure como um fenômeno vetusto, provavelmente já existente muito antes de passar a ser reconhecido concretamente (Hirigoyen, 1998/2003, 2001/2002; Aguiar, 2003; Guedes, 2003; Leymann, 2000; Heloani, 2004; Abajo-Olivares, 2004), a primeira publicação a fazer referência oficialmente ao mesmo surgiu somente em 1976, nos Estados Unidos, intitulada ‘*The Harassed Worker*’, de autoria de Brodsky (Hirigoyen, 2001/2002; Cowie, Naylor, Rivers, Smith & Pereira, 2002; Einarsen, 2000). Entretanto, a referida publicação parece não ter tido repercussão tão significativa e, conforme Leymann (2000), a autora não se deteve especificamente na análise do *harassment*, mas o apresentou conjuntamente com casos de acidentes de trabalho, estresse fisiológico, tarefas monótonas, entre outros.

Somente no início da década de 80 do século passado é que o psicólogo alemão radicado na Suécia Heinz Leymann recorreu ao termo *mobbing*, derivado da palavra inglesa *mob*, a qual pode ser traduzida como turba ou multidão (Michaelis, 2001), para fazer referência exclusivamente ao assédio moral que identificou nos contextos organizacionais, fenômeno este que o mesmo também denominava ‘psicoterror’ ou ‘terror psicológico’

(Leymann, 1993/1996; Leymann & Gustavsson citados por Leymann, 2000; Einarsen, 2000; Hirigoyen, 2001/2002). Cabe salientar que, embora o termo *mobbing* somente tenha vindo a ecoar significativamente com o trabalho de Heinz Leymann, tal palavra já havia sido empregada anteriormente em 1972 por um médico sueco para se referir ao comportamento hostil de pequenos grupos de crianças direcionado a uma outra criança (Heinemann citado por Leymann, 2000; Heinemann citado por Hirigoyen, 2001/2002), fonte esta que, conforme declara o próprio Leymann (2000), o instigou a ‘pegar o termo emprestado’ para fazer referência a um comportamento similar entre adultos que identificou em ambientes de trabalho. Entretanto, no intuito de compreendermos melhor a acepção de *mobbing*, recorreremos nos parágrafos seguintes a recuar um pouco mais no tempo e adentrarmos em alguns pormenores do ensaio por meio do qual o termo foi originalmente proposto, em 1963, pelo renomado especialista em Etologia⁹ Konrad Lorenz.

Lorenz (1963/2001), declaradamente inspirado na tese acerca da origem das espécies de Darwin (1859/1961), buscou estudar, por meio de uma vasta gama de dados empíricos, os comportamentos agressivos de animais, tais como peixes de corais, babuínos, aves e ratos. Baseado em extensas e cuidadosas observações do comportamento das espécies acima mencionadas, bem como de diversas outras, Lorenz (1963/2001) resolve dar nome a um comportamento agressivo particular que percebeu entre as mesmas:

Mais próximo da verdadeira agressão do que o ataque do animal caçador é certamente o ato contrário: a contra-ofensiva da presa contra o ‘inimigo consumidor’. São sobretudo os animais que vivem em sociedade que atacam então o animal de rapina ameaçador, sempre que o encontram. Em inglês chama-se este fenômeno de mobbing (...). As gralhas e os outros pássaros agrupam-se deste modo para perseguir os gatos, as corujas e os outros predadores noturnos quando os encontram de dia (Lorenz, 1963/2001, p. 44).

Uma vez identificado tal comportamento agressivo entre os animais, Lorenz (1963/2001) chega às seguintes conclusões: primeiramente, de que o *mobbing* tem uma função importante no interesse das espécies animais, no sentido de preservação das mesmas. Em segundo lugar, o autor sustenta que o *mobbing* tem uma função essencialmente instrutiva, no sentido de manter os predadores distantes e, em terceiro lugar, de que, além deste ‘efeito didático’, o *mobbing* assume entre algumas espécies o papel principal “(...) de tornar a vida impossível ao inimigo” (Lorenz, 1963/2001, p. 45). Observemos, porém, que ao chegar a tais conclusões, o autor estava referindo-se tão somente às interações inter-espécies. Entretanto, Lorenz (1963/2001) também identificou e fez considerações acerca do *mobbing* intra-espécies, considerações estas que serão

⁹ Ciência que estuda o comportamento animal

tratadas a seguir por se aproximarem com maior precisão da analogia que autores como Heinemann e Leymann buscaram fazer com os seres humanos.

Baseado na premissa de que o *mobbing* não se restringia apenas às interações inter-espécies, mas também se desenrolava entre animais da mesma espécie, Lorenz (1963/2001) concluiu que o objetivo principal da agressão intra-espécies é garantir a repartição regular de animais da mesma espécie num determinado território, já que tal repartição reduz o perigo de, em determinado biótipo, uma população demasiado densa de uma só espécie de animais esgotar os recursos alimentares.

Não obstante Lorenz (1963/2001) tenha proposto inicialmente o termo *mobbing* para fazer referência exclusivamente ao comportamento agressivo de diferentes espécies animais, proposição inicial esta que continua sendo adotada por diversos estudiosos (Vieth, Curio & Ernst, 1980; Frankenberg, 1981; Sheed, 1982; Francis, Hailman & Woolfenden, 1989; Srivastava, 1991; Ficken & Popp, 1996; Pavey, & Smyth, 1998; Arnold, 2000; Forsman & Monkkonen, 2001; Maklakov, 2002; Schulke, 2002; Desrochers, Belisle & Bourque, 2002; Ostreiher, 2003; Fichtel & Hammerschmidt, 2003; Deppe, Holt, Tewksbury, Broberg, Petersen & Wood, 2003; Griesser & Ekman, 2005), o autor também refletiu acerca de situações similares entre os seres humanos, sustentando que “(...) se, numa certa região, determinado numero de médicos, comerciantes ou mecânicos pretendem encontrar o seu ganha-pão, farão bem em instalar-se tão longe quanto possível uns dos outros” (p. 48). Fazendo tal paralelo entre os dois ‘reinos’ (animal e humano), Lorenz (1963/2001) prossegue alertando:

(...) a agressividade de muitos animais para com os seus próprios congêneres não prejudica a espécie mas é, pelo contrário, essencial à sua conservação. Não faça isto nascer falsas esperanças relativamente à atual situação da humanidade. (...). Considerando a situação como seres humanos pessoalmente em jogo, julgamos ter um pesadelo e temos dificuldade em ver na agressão outra coisa além do produto patológico da nossa vida cultural e social em declínio (p. 69).

Tenho boas razões para considerar a agressão intra-espécie, na situação cultural histórica e tecnológica da atual humanidade, como o mais grave de todos os perigos (p. 47).

Definindo a cultura como “(...) um sistema de normas e de ritos sociais desenvolvidos no decurso da história e que são transmitidos de uma geração para outra porque são olhados de maneira emocional como valores” (Lorenz, 1963/2001, p. 301), Lorenz sustenta que qualquer desvio ou afronta a tais normas e ritos tende a colocar o ‘não-conformista’ numa situação em que os representantes da cultura em questão o enxerguem como um *outsider* e, desta forma, passem a persegui-lo de maneira agressiva e cruel. Cremos que foi

justamente por meio de tais reflexões de Lorenz que Heinemann, citado por Hirigoyen (2001/2002), resolveu adotar o termo *mobbing* para a interpretação de um fenômeno bastante similar que identificou no contexto humano escolar e, igualmente, Leymann (2000; 1993/1996), após alguns desenvolvimentos, no contexto humano organizacional. Eis, portanto, a fonte original que acabou por, em 1984, desencadear a adoção do termo *mobbing* por Leymann para se referir a “comunicação hostil e antiética dirigida de forma sistemática por um ou mais indivíduos em direção a, principalmente, um indivíduo-alvo” (Leymann citado por Einarsen, 2000, p. 382).

Seguiram-se à referida proposição diversos estudos acerca do fenômeno, algumas vezes sob nova terminologia e com algumas especificidades conceituais. Dentre os termos mais comumente empregados, além de *mobbing* e assédio moral no trabalho, destaca-se o *bullying* que, derivado da palavra inglesa *bully*, cuja tradução para o português é intimidar ou amedrontar (Michaelis, 2001), foi proposto inicialmente por Olweus em 1978 para descrever comportamentos hostis entre crianças na escola (Schuster, 1996). Embora um número ‘infinito’ de autores, de diferentes nacionalidades, mantenha-se fiel a aplicar o termo exclusivamente ao contexto ‘escolar’ para o qual foi inicialmente proposto (Roberts, 1988; Rigby & Cox, 1996; Craig, 1998; Baldry & Farrington, 1999; Salmivalli, 1999; Peterson & Rigby, 1999; Naylor & Cowie, 1999; Kaltiala-Heino, Matti-Rimpelä, Rantanen & Arja-Rimpelä, 2000; Kumpulainen & Räsänen, 2000; Sourander & Helstelä, 2000; Stevens, Oost & Bourdeaudhuij, 2000; Gofin, Palti & Gordon, 2002; Baldry, 2003; Champion, Vernberg, & Shipman, 2003; Woods & Wolke, 2003; Griffin & Gross, 2004; Fontaine & Réveillère, 2004; Coolidge, DenBoer, Segal, 2004; Theriot, Dulmus, Sowers & Johnson, 2005; Newman, Holden, Delville, 2005; Toblin, Schwartz, Gorman & Abou-ezzedine, 2005; Woods, & White, 2005), o mesmo passou a ser empregado por alguns como sinônimo de *mobbing*, desde que Lazarus citado por Hirigoyen (2001/2002) assim o fez em 1984, sendo, então, denominado de ‘*bullying* no trabalho’ (Ball, 1996; Einarsen, 2000; Cowie et al., 2002; Fox & Stallworth, 2005). Dentre outros termos propostos, que apresentam considerável grau de correlação com o fenômeno, podem-se mencionar: *scapegoating*, proposto por Thylefors; *health endangering leadership*, proposto por Kile; *workplace trauma*, proposto por Wilson; *petty tyranny*, proposto por Ashforth; sendo todos referenciados por Einarsen (2000). Encontram-se, ainda, na literatura: *whistleblowing* (Krull, 1996; Kondro, 2000; McDonald & Ahern, 2000; Hirigoyen, 2001/2002; Bucka & Kleiner, 2001), *coação moral* (Di-Martino, Hoel & Cooper, 2003), *ijime* (Hirigoyen, 2001/2002), *moleste psicologiche* (Di-Martino, Hoel & Cooper, 2003), *collana mobbing* (Ege citado por Guedes, 2003), *acoso psicológico* (Di-Martino, Hoel & Cooper, 2003; Abajo-Olivares, 2004), *acoso moral* (Abajo-Olivares, 2004) e *maltrato psicológico* (Di-Martino, Hoel & Cooper, 2003).

Foi com a tradução do termo *harassment* para o francês – *harcèlement moral* (Hirigoyen, 1998/2003, 2001/2002) que o fenômeno se disseminou mais amplamente, não somente pela França, mas também em diversos outros países, chegando oficialmente ao Brasil por intermédio do Projeto de Lei de número 0425/1999 – transformado posteriormente na Lei Municipal de São Paulo de número 13.288¹⁰, e pelos estudos realizados pela médica do trabalho e atual professora do Departamento de Psicologia Social da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo - Margarida Barreto (Barreto, 2003, 2005). Uma vez que no Brasil o fenômeno foi inicialmente nomeado de *assédio moral no trabalho* e assim continua comumente sendo denominado, optamos por, no presente estudo, empregá-lo como sinônimo de quaisquer outras das denominações, tais como alguns autores fazem com os termos *mobbing*, *bullying* ou *acoso psicológico*.

Findada esta breve trajetória histórica do ponto de vista terminológico, apresentaremos no tópico que segue algumas das principais definições propostas para o fenômeno e uma por nós elaborada que entendemos mais adequada para a compreensão do assédio moral em contextos de produção.

1.3.2.2. Assédio Moral no Trabalho: Definições Existentes e Definição Proposta

Dentre as principais definições propostas para o assédio moral no trabalho, podem ser destacadas:

(...) qualquer conduta abusiva (gesto, palavra, comportamento, atitude...) que atente, por sua repetição ou sistematização, contra a dignidade ou integridade psíquica ou física de uma pessoa, ameaçando o seu emprego ou degradando o clima de trabalho (Hirigoyen, 2001/2002, p. 17);

(...) os contínuos e deliberados maus-tratos verbais e o modo de praticá-los, recebidos por um trabalhador e advindos de outro ou outros, os quais se comportam cruelmente em relação a ele, com o propósito de conseguir o seu aniquilamento ou sua destruição psicológica e obter sua saída da organização mediante diferentes procedimentos (Piñuel y Zabala, 2001/2003, p. 53);

(...) fenômeno em que uma pessoa ou grupo de pessoas exerce uma violência psicológica extrema, de forma sistemática e repetitiva – ao menos uma vez por semana - e durante um tempo prolongado – mais de seis meses - sobre outra pessoa no local de trabalho, com a finalidade de destruir as redes de comunicação da vítima ou vítimas, destruir sua reputação, perturbar o exercício de seu trabalho e conseguir finalmente que essa pessoa ou pessoas acabem abandonando o local de trabalho (Abajo-Olivares, 2004, p.18);

¹⁰ A Lei 13.288 e diversas outras ligadas à temática em pauta podem ser encontradas no link www.assediomoral.org/site/legisla/index.php

(...) subconjunto de comportamentos agressivos, no qual a agressão é freqüente e há desequilíbrio de poder, de modo que é difícil para a vítima defender a si mesma (Olweus citado por Cowie et al., 2002, p. 34);

(...) comunicação hostil e antiética que é dirigida de forma sistemática por um ou mais indivíduos em direção a, principalmente, um indivíduo-alvo (Leymann citado por Einarsen, 2000, p. 382), concretizada quando (...) uma ou mais de 45 (...) ações ocorrem ao menos uma vez por semana no transcorrer de um período de meio ano ou mais (Leymann citado por Schuster, 1996, p. 294);

(...) todos aqueles atos e comportamentos provindos do patrão, gerente, superior hierárquico ou dos colegas, que traduzem uma atitude de contínua e ostensiva perseguição que possa acarretar danos relevantes às condições físicas, psíquicas e morais da vítima (Guedes, 2003, p. 33);

Repetidos e persistentes ataques provindos de uma pessoa para atormentar, rebaixar, frustrar, ou conseguir uma reação de outra pessoa; tratamento persistente pelo qual se provoca, pressiona, amedronta, intimida ou provoca desconforto em outra pessoa (Brodsky citada por Einarsen, 2000, p. 382);

Situações nas quais uma pessoa é exposta repetidamente e durante um tempo a ações negativas por parte de uma ou mais pessoas (Vartia citado por Einarsen, 2000, p. 382);

Repetitivas ações com o objetivo de infligir dor mental (mas algumas vezes também física), dirigidas contra um ou mais indivíduos que, por uma razão ou outra, não são capazes de defender a si próprios (Björkqvist, Österman & Hjelt-Bäck citados por Einarsen, 2000, p. 382);

Apreciação desfavorável persistente e abuso pessoal em público ou em particular, por meio do qual se humilha e rebaixa uma pessoa (Adams citado por Einarsen, 2000, p. 382);

(...) ocorre quando um ou mais indivíduos, repetidamente e por um período de tempo, são expostos a ações negativas (sejam assédio sexual, torturas, exclusão social, comentários ofensivos, abuso físico ou similares) conduzidas por um ou mais indivíduos. Em complemento, deverá existir um desequilíbrio de poder entre as partes. A pessoa cotejada terá que ter dificuldades em defender a si mesma nesta situação (Einarsen, 2000, p. 383-384).

Recorrendo-se a uma análise temática do conjunto das definições transcritas acima, podemos agrupar os seguintes elementos comuns a todas elas:

- ✓ Formas por meio das quais o fenômeno se manifesta;

- ✓ Frequência;
- ✓ Protagonistas.

Além de tais agrupamentos, encontram-se, ainda, elementos que não aparecem de forma recorrente em todas as definições, tais como os *objetivos*.

Mediante a análise das definições acima transcritas, bem como por meio de reflexões e da revisão de literatura realizada acerca do fenômeno, entendemos que nenhuma delas é plenamente satisfatória para a compreensão do fenômeno. Podemos justificar tal posição por meio de alguns argumentos, tais como:

- ✓ Dois dos autores citados acima propõem uma periodicidade que, no entender deles, é essencial para que se possa classificar uma determinada situação como assédio moral no trabalho – ao menos uma vez por semana e no transcorrer de um período de, pelo menos, seis meses (Leymann citado por Schuster, 1996; Abajo-Olivares, 2004). Não obstante tal quantificação temporal tenha sido aceita por muitos estudiosos e mesmo servido de fundamento legal em alguns países, tal como na Espanha, discordamos da mesma por a julgarmos rígida e imprecisa. Para justificar tal posicionamento, bastaria considerarmos a possibilidade de um trabalhador ser efetivamente assediado moralmente e pedir demissão, por não ‘suportar mais’ o conjunto de atentados, após 5 meses de seu início. Poderíamos, ainda, imaginar que no transcorrer dos referidos 5 meses, o mesmo foi assediado moralmente em todos os dias em que compareceu ao trabalho, excetuando-se 20 dias corridos em que seu assediador esteve de férias (3 semanas estas em que o assediado não foi agredido nem mesmo 1 vez por semana). Entendemos, portanto, que embora o assédio moral no trabalho, para se configurar como tal, tenha que se caracterizar por intencionalidade e repetitividade, não há como se especificar uma temporalidade precisa para definir o mesmo;
- ✓ Há uma evidente falta de consenso entre os autores citados acerca do número de pessoas que operacionalizam o assédio moral no trabalho, bem como acerca do número de pessoas que são vitimizadas por meio de tal fenômeno;
- ✓ Quatro dos autores mencionados não explicitam na definição o objetivo do assédio moral no trabalho (Olweus citado por Cowie et al., 2002; Leymann citado por Schuster, 1996; Vartia citado por Einarsen, 2000; Einarsen, 2000), o que, em nosso entender, acaba por dificultar a compreensão do fenômeno;

- ✓ Ainda no que toca aos objetivos do assédio moral, com exceção de Abajo-Olivares (2004), os que mencionam ou estão referindo-se a tais objetivos de forma incompleta ou estão fazendo menção às repercussões acarretadas aos assediados, que não se tratam, necessariamente, em nosso entender, de objetivos do assediador.

Conforme procuramos evidenciar por meio dos breves argumentos acima, todas as definições expostas apresentam, pelo menos, se nos permitem assim colocar, um 'limite conceitual'. Tais 'limites conceituais', aliados ao fato de não termos encontrado na literatura nenhuma outra definição que os superassem plenamente, nos conduziram à proposição da seguinte definição:

- ✓ O **assédio moral no trabalho** refere-se a um conjunto de ações violentas (de natureza psicológica e/ou física) infligidas, de maneira freqüente, por um(a) ou mais trabalhador(a)s contra, principalmente, um(a) outro(a) trabalhador(a), com o objetivo de isolá-lo(a), desestabilizá-lo(a) e/ou difamá-lo(a) e, por fim, excluí-lo(a) do contexto de trabalho, podendo lhe causar consideráveis danos de natureza física, afetiva, cognitiva e/ou social.

De forma a explicitar os elementos que compõem a definição proposta acima, pormenorizemo-los:

- ✓ **Fenômeno em si mesmo:** Assédio Moral no Trabalho. Destaquemos que, do ponto de vista etimológico, o substantivo *assédio* e o verbo *assediar* advêm do latim *adsediu* ou *adsedium*, os quais advêm do latim clássico *obsidiu* ou *obsidium* (Nascentes, 1955; Machado, 1977; Bueno, 1963), e podem ser traduzidos como cerco; sítio; cercar; sitiá-lo; assaltar; permanecer assentado diante de, em frente de, assentar-se (Bueno, 1963); insistência importuna e, não raro, desrespeitosa; molestar com perguntas, propostas, toques, etc. (Ximenes, 1999); cerco posto a um reduto para tomá-lo (Ferreira, 1977/1988); pôr-se diante, obstar, pôr obstáculo, opor-se, ocupar (um espaço), não se afastar de, estar sempre em, habitar, fazer cerco, bloquear, atacar, investir, cidadela para dominar uma cidade, assaltar, invadir, apoderar-se de, assaltar o espírito de alguém, vigiar, guardar, estar com o olho em ou sobre, cilada, emboscada (Saraiva & Quicherat, 1927/2000); perseguir com insistência (Cunha, 1986);
- ✓ **Meio de manifestação:** por meio de uma diversidade de ações, necessariamente violentas, sejam de natureza física ou psicológica;

- ✓ **Protagonistas:** de um lado, um(a) ou mais trabalhadores(as) no papel de perpetrador(es) ou assediador(es) e, de outro, um(a) ou mais trabalhadores(as), sendo, geralmente, um(a) único(a), no papel de vítima(s) ou assediado(s), conforme os dados empíricos de diversas pesquisas têm demonstrado. Acrescentemos que intencionalmente não especificamos o nível hierárquico de nenhum dos protagonistas, já que, conforme os dados empíricos têm demonstrado, o mesmo varia enormemente;
- ✓ **Periodicidade:** as ações violentas que configuram o fenômeno se dão necessariamente de maneira freqüente, fato este que nos leva a considerar o alerta de Hirigoyen (2001/2002) de não se considerar agressões pontuais, que se dão 'eventualmente', como assédio moral no trabalho;
- ✓ **Objetivos / Etapas:** o(s) assediador(es) se vale(m) de três objetivos intermediários – isolar, desestabilizar e difamar o assediado, os quais podem ser encarados como fases ou etapas e que podem se dar em diferentes ordens, e mesmo de forma interligada, geralmente com o intuito de se atingir o objetivo final de excluir o assediado do contexto de produção;
- ✓ **Conseqüências para o(s) assediado(s):** uma diversidade de danos, os quais podem ser de naturezas física, afetiva, cognitiva e/ou social.

Uma vez proposta a definição para assédio moral no trabalho adotada no presente estudo, apresentam-se nos tópicos seguintes algumas das características comumente apontadas na literatura como fundamentais para a compreensão do fenômeno.

1.3.2.3. Assédio Moral no Trabalho: Tipologia

Grande parte dos estudos acerca do assédio moral no trabalho tem apontado para a existência de basicamente três modalidades distintas (Leymann, 1993/1996; Abajo-Olivares, 2004; Guedes, 2003; Hirigoyen, 1998/2003, 2001/2002; Piñuel Y Zabala, 2001/2003; Aguiar, 2003), as quais, conforme poderá se observar, englobam todos os protagonistas que interagem no interior de um Contexto de Produção. Tais modalidades são (1) o assédio moral descendente (ou vertical), (2) o assédio moral horizontal e (3) o assédio moral ascendente, acerca de cada um dos quais discorreremos nos parágrafos seguintes.

O **assédio moral descendente (ou vertical)** ocorre em situações nas quais um (ou mais) trabalhador que se encontra em uma posição que lhe confere certo nível de poder

dentro da escala hierárquica assedia moralmente um outro (ou mais) trabalhador que se encontra subordinado direta ou indiretamente a ele.

Piñuel Y Zabala (2001/2003) sustenta que esta modalidade de assédio moral é geralmente utilizada por superiores hierárquicos que estão objetivando: (1) reduzir a influência social de um (ou mais) subordinado e/ou (2) forçar um (ou mais) subordinado a deixar o trabalho ou a solicitar transferência (ou licença trabalhista) espontaneamente. Hirigoyen (1998/2003) acrescenta que, para que as finalidades do(s) perpetrador(es) sejam atingidas, tal modalidade de assédio moral no trabalho se manifestará por meio das seguintes situações: (a) abuso de poder, na qual o superior hierárquico se utiliza de sua posição de maneira desmedida, ‘perseguido’ seus subordinados por medo de perder o poder, conforme sustenta Hirigoyen (1998/2003). Guedes (2003) entende que tal ‘abuso de poder’ é motivado por razões diversas, dentre as quais destaca: ameaça à imagem social, diferença de idade, antipatia pessoal, razões políticas, inveja e proteção superior de que goza o subordinado ou, conforme Abajo-Olivares (2004), para impedir que pessoas profissionalmente ‘brilhantes’ e potencialmente competitivas ascendam na escala hierárquica, o que poderia supostamente representar um ‘risco’ para a posição do assediador; e (b) manobra perversa, por meio da qual um indivíduo, “(...) para ‘engradecer-se’, sente necessidade de rebaixar os demais” (Hirigoyen, 1998/2003, p. 75). Estudos posteriores posicionaram-se como concordantes a tais sustentações, como os de Guedes (2003), Hirigoyen (2001/2003) e Piñuel Y Zabala (2001/2003), ressaltando-se que este último complementa tais idéias sustentando que, nesta modalidade de assédio, “o denominador comum consiste no fato de o chefe se prevalecer de seu poder de maneira abusiva, insolente e perversa” (Piñuel Y Zabala, 2001/2003, p. 75).

Alguns autores, como Piñuel Y Zabala (2001/2003), Abajo-Olivares (2004), Guedes (2003) e Hirigoyen (1998/2003), consideram a possibilidade de, nesta modalidade de assédio moral, a Direção do contexto de produção, que se torna o palco de tais violências, não somente permitir que as mesmas ocorram, mas muitas vezes serem autores indiretos de tais violências por razões diversas. Dentre algumas afirmativas que podem ilustrar este posicionamento, as quais, em nosso entender, justificam ao menos em parte o porquê de alguns autores, como Hirigoyen (2001/2002) e Guedes (2003), adjetivarem esta modalidade de assédio moral de “estratégico”, podem ser destacadas:

A empresa deixa um indivíduo dirigir seus subordinados de maneira tirânica ou perversa, ou porque isto lhe convém, ou porque lhe parece não ter a menor importância (Hirigoyen, 1998/2003, p. 75);

(...) temos que admitir a possibilidade de que a atuação do superior hierárquico seja determinada por ordens e instruções expressas da organização, tendente a

eliminar da mesma um indivíduo (tido como – notas nossas) problemático ou indesejável (...) (Abajo-Olivares, 2004, p. 35);

Às vezes o mobbing desencadeado por um superior é posterior a uma decisão de demissão ou rescisão contratual que já foi tomada e que não se comunica à vítima (Piñuel Y Zabala, 2001/2003, p. 75).

Referindo-se ao termo *bossing*, o qual é tido por autores como Guedes (2003) e Abajo-Olivares (2004) como sinônimo de *mobbing* vertical, Guedes (2003) acrescenta, ainda, que o assédio moral no trabalho vertical pode se tratar “(...) de uma estratégia da empresa para reduzir o número de pessoal ou, buscando conter custos, substituir o quadro por pessoas mais jovens e, conseqüentemente, pagar salários mais baixos” (p. 36).

No entender de Guedes (2003), assédio moral no trabalho descendente não precisa, necessariamente, ser praticado diretamente pelo superior hierárquico, mas antes, deflagrado e disseminado por este, que passa a contar com a ‘cumplicidade ativa’ de outros subordinados, fato este que leva a situação a desembocar-se em uma mescla do assédio moral vertical e horizontal.

Há controvérsias entre alguns autores no que toca a classificação desta modalidade de assédio moral no trabalho como a mais freqüente dentre todas, conforme tende-se a supor num primeiro momento. De um lado, de forma majoritária, encontram-se estudiosos do assunto que sustentam de forma taxativa de que efetivamente esta é a modalidade mais usual, tal como Guedes (2003), ao defender que “o tipo mais freqüente de terrorismo psicológico é aquele denominado vertical” (p. 36). De encontro a tais sustentações, há autores, como Abajo-Olivares (2004), que afirmam ser este um equívoco, já que existem dados estatísticos oriundos de estudos, como alguns realizados por Leymann, que apontam para uma maior ocorrência de assédio moral horizontal. De nossa parte, em vista dos resultados variados que podem ser encontrados na literatura quando considerado este tocante, entendemos que tal questão, vista de forma isolada, não é pertinente. Uma vez que mesmo cada departamento, gerência, setor etc. de um único contexto de trabalho podem apresentar ora predominância de uma modalidade, ora predominância de outra, talvez o mais relevante seja nos atermos aos males que, independente da modalidade, tal violência pode causar. Neste contexto, entendemos fazer sentido considerar a afirmativa que Hirigoyen (2001/2002) faz especificamente acerca do assédio moral vertical: “A experiência mostra que o assédio moral vindo de um superior hierárquico tem conseqüências muito mais graves sobre a saúde do que o assédio horizontal, pois a vítima se sente ainda mais isolada e tem mais dificuldade para achar a solução do problema” (p. 112). Talvez o posicionamento de Hirigoyen (1998/2003) seja o mais adequado, ao

sustentar simplesmente que esta modalidade é demasiado comum na atualidade, em especial pelo fato do atual sistema econômico colocar os trabalhadores em uma posição na qual “(...) eles têm que estar dispostos a aceitar tudo se quiserem manter o emprego” (Hirigoyen, 1998/2003, p. 75).

Registremos, ainda, que podem ser encontradas pesquisas nas quais os questionamentos de trabalhadores em relação às políticas de gestão, longas jornadas e sobrecarga de atribuições também se evidenciaram como propulsores de assédio moral no trabalho perpetrado por superiores hierárquicos contra subordinados (Barreto, 2003, 2005).

Fazendo referência agora ao **assédio moral horizontal**, comecemos por especificar que o mesmo ocorre nas situações em que um ou mais trabalhadores assediam moralmente um outro (ou mais) de nível hierárquico similar.

Tal modalidade de assédio moral no trabalho pode originar-se (ou ser facilitada), conforme diferentes autores sustentam, tal como Hirigoyen (1998/2003), Guedes (2003) e Abajo-Olivares (2004), no ambiente excessivamente competitivo suscitado pela lógica de nosso atual sistema econômico. Outras causas para o seu surgimento apontadas comumente na literatura são: a inveja (em relação à, conforme Hirigoyen (1998/2003), beleza, juventude, riqueza, relações influentes, nível de estudos), personalidade com traços psicopáticos ou perversos, motivos políticos, conflitos pessoais não resolvidos e incapacidade de aceitar diferenças, o que pode desencadear o sexismo, a xenofobia e o racismo (Hirigoyen, 1998/2003; Guedes, 2003; Abajo-Olivares, 2004). No que toca as duas últimas supostas causas originárias do assédio moral horizontal mencionadas – a xenofobia e o racismo, Guedes (2003) faz uma pertinente observação relacionada ao nosso contexto:

“(...) no caso brasileiro, (...) a ausência de políticas públicas capazes de gerar um desenvolvimento calcado em justiça social, nas regiões Norte e Nordeste, obriga a população a migrar para o Sul e o Sudeste do país, em busca de emprego, o que torna freqüentes os casos de humilhações e assédio moral por conta do racismo e da xenofobia. Reflexos disso colhemos no fato de que, em São Paulo, entre os assalariados, quase todo nordestino é designado de ‘baiano’, mesmo que tenha nascido em Pernambuco. (...) e qualquer lapso ou gafe no ambiente de trabalho é designada como ‘baianada’ (p. 37).

Já o **assédio moral ascendente** ocorre quando um (ou mais) superior hierárquico é assediado moralmente por um (ou mais) subordinado.

Esta terceira modalidade de assédio moral no trabalho, conforme pode-se supor sem maiores aprofundamentos, é de ocorrência mais rara (Hirigoyen, 1998/2003; Guedes, 2003), já que, na lógica de nosso sistema, um trabalhador que tente assediar um ou mais de seus

superiores hierárquicos pode, facilmente, ser demitido com a justificativa de insubordinação. Entretanto, o mesmo não deve ser desconsiderado, já que "(...) pode ser do mesmo modo destrutivo" (Hirigoyen, 2001/2002).

Hirigoyen (2001/2002) distinguiu, basicamente, duas formas de assédio moral no trabalho ascendente, subdivisão esta que nos parece contemplar boa parte dos casos apontados na literatura: (1) falsa alegação de ter sofrido assédio sexual, utilizado estrategicamente por um subordinado que visa atentar contra a reputação de um superior hierárquico, desqualificando-o repetidamente; e (2) reações coletivas do grupo, a qual pode se ter início em função de diferentes causas, como por exemplo: (a) o interesse de um grupo em 'se livrar' de um superior hierárquico que lhes foi imposto e não é aceito em função de seus métodos, estilo ou idéias, que não coincidem com os que imperavam no grupo até o momento de sua chegada e (b) o interesse de um ou mais colegas de mesmo nível hierárquico de causar a demissão de um outro colega, que se encontrava no mesmo nível e foi escolhido dentre eles para ocupar um cargo que todos almejavam.

Hirigoyen (2001/2002) destaca, ainda, embasada na realidade européia, que nesta modalidade é comum que os assediados não saibam para onde se dirigir em vista de se defender, já que dificilmente será para os sindicatos e ainda menos para a Justiça que, conforme a autora, tende a não levar tais queixas a sério.

Ainda no que toca à classificação tipológica do assédio moral no trabalho, duas observações finais se fazem pertinentes. Primeiro, no que diz respeito aos protagonistas 'externos' ao contexto de produção, tais como os clientes e fornecedores, quase não se encontram na literatura sustentações de que violências que estes infligem aos trabalhadores, quando em interação com eles, possam se configurar assédio moral no trabalho, não obstante possamos apontar autores que procuram considerar esta modalidade, tal como McAfee, Deadrick & Kezman (1999). Segundo, cabe salientar, ainda, que no entender de Hirigoyen (2001/2002) existe uma quarta modalidade de assédio moral no trabalho: o 'assédio misto'. O mesmo, conforme a autora, refere-se aquele em que todo o grupo de trabalho, incluindo simultaneamente superiores e colegas de mesmo nível hierárquico, assedia um determinado trabalhador. Conforme outros autores o fazem, tais como Guedes (2003), Leymann (2000) e Abajo-Olivares (2004), não adotamos esta quarta categoria por entendermos que a mesma se dá, com frequência demasiada, como um desdobramento das outras três modalidades, já que quando um assediador desestabiliza, difama ou isola um determinado assediado é natural, conforme a literatura correntemente salienta, que busque 'estrategicamente' o 'apoio operacional' de outras pessoas.

1.3.2.4. Assédio Moral no Trabalho: Causas

Conforme já antecipado no tópico anterior, que tratou da tipologia do assédio moral no trabalho, o fenômeno pode originar-se de causas diversas que, por sua vez, podem variar bastante em função da modalidade de assédio moral no trabalho que esteja em curso. Embora as principais causas, ou as que aparecem de forma mais recorrente na literatura, já tenham sido enumeradas no tópico mencionado, apresentaremos novamente de forma a facilitar a visualização das mesmas, acrescentando eventualmente alguns comentários que entendemos relevantes, bem como adicionaremos algumas outras que não haviam sido relacionadas. Enumeremo-las, portanto:

- ✓ Suposta ‘ameaça’ que o futuro assediado representa para o assediador (Guedes, 2003);
- ✓ Dificuldade por parte do assediador em aceitar diferenças, sejam referentes a gênero, idade, raça, nacionalidade, posições políticas, opções religiosas, dentre outras (Guedes, 2003);
- ✓ Antipatia pessoal provinda de razões diversas (Guedes, 2003);
- ✓ ‘Retaliação’ contra trabalhadores que questionam políticas de gestão (Barreto, 2005), bem como longas jornadas e sobrecarga de trabalho (Barreto, 2003);
- ✓ Inveja, por parte do assediador, da suposta proteção superior gozada pelo futuro assediado (Guedes, 2003); da beleza, juventude, riqueza, relações influentes e nível de estudos do futuro assediado (Hirigoyen, 1998/2003);
- ✓ Decisão por parte do assediador de impedir ascensão hierárquica do futuro assediado na escala hierárquica, muito provavelmente em função do suposto risco que o assediado representaria na percepção do assediador (Abajo-Olivares, 2004);
- ✓ Personalidade narcisística do assediador (Hirigoyen, 1998/2003);
- ✓ ‘Estratégia empresarial’, motivada por razões diversas, para provocar demissões voluntárias que, como todos o sabem, implica em custos menores (Guedes, 2003; Abajo-Olivares, 2004; Piñuel Y Zabala, 2001/2003). Conforme ressalta Hirigoyen (2001/2002), a explicitação da intencionalidade coligada a tal ‘estratégia empresarial’ tende a ser instaurada progressivamente:

(...) Como demitir um funcionário muito antigo custa muito, de início não se pensa necessária e conscientemente em forçá-lo a ir embora, mas ele é observado cuidadosamente. Registra-se tudo o que não vai bem, inculcando a idéia de que um jovem se sairia melhor. (...) O menor erro adquire dimensões exageradas. (...).

Pouco a pouco, ele vai sendo moralmente assediado e induzido ao erro. A intencionalidade é instaurada progressivamente (p. 42);

- ✓ Conforme Hirigoyen (2001/2002), contextos particularmente submetidos ao estresse podem ser interpretados como facilitadores para que o assédio moral no trabalho se manifeste e, portanto, podem também compor a complexa teia causal correlata ao fenômeno;
- ✓ Conforme a afirmativa seguinte de Barreto (2003) sugere, o assédio moral no trabalho também pode derivar-se da intenção em se manter a 'ordem' e a 'disciplina', bem como de aumentar a produtividade nas empresas:

(...) E não é uma falha do sistema político, ao contrário, ela é necessária ao sistema para manter a ordem, a disciplina, e para aumentar a produtividade nas empresas. A humilhação se inscreve nas relações autoritárias de poder, fortalecendo a inclusão pela exclusão (p. 209).

Embora não tenhamos localizado na literatura especializada em assédio moral no trabalho nenhum autor que o sustente, acrescentaríamos como possível fator desencadeador, também, a recusa por parte de um ou mais trabalhadores em tomar parte de certas estratégias defensivas coletivas (das quais trataremos mais adiante). Esta hipótese poderia ser corroborada por sustentações de Dejours (1980/1992, 1993/2004b) de que aqueles que se negam participar das estratégias defensivas coletivas já 'instituídas' por determinado grupo, tendem a ser repreendidos, marginalizados, excluídos do convívio com os colegas e perseguidos sistematicamente, tudo isto em razão do 'risco' de seu comportamento vir a desmantelar a eficácia das estratégias defensivas coletivas em uso.

Ainda no tocante às causas, cabe salientar que Leymann (1993/1996, 2000) sustenta que o assédio moral no trabalho origina-se, necessariamente, de um conflito não-resolvido e, recorrendo-se à Guedes (2003), podemos verificar que muitos conterrâneos do autor estão de acordo com tal sustentação:

No primeiro encontro entre os estudiosos da língua germânica sobre o assédio moral, foi ressaltado que a origem do fenômeno está, quase sempre, ligada a um conflito relacional com a organização do trabalho, mas que não é corretamente administrado, transformando-se sucessivamente em um conflito pessoal (p. 54)

Entretanto, opondo-se a tal interpretação causal, Hirigoyen (2001/2002) entende que se o assédio moral chega a se concretizar em determinado contexto de trabalho, tal fato se dá justamente porque nenhum conflito pode ser estabelecido. A autora justifica tal entendimento ao elucidar que, em um conflito, as recriminações são explícitas ou, na expressão da mesma, "a guerra é aberta (...)" (p. 24). Esclarece, ainda, que no conflito,

diferentemente da maioria das situações de assédio moral, existe 'igualdade teórica' entre os protagonistas, no sentido de que ambas as partes têm espaço para se defender e para expressar as suas opiniões.

De nossa parte, poderíamos dizer que, em relação ao discutido nos dois parágrafos anteriores, nos posicionamos de maneira intermediária entre as sustentações de Leyman (1993/1996; 2000) e de Hirigoyen (2001/2002). Primeiramente, entendemos que uma situação de conflito não resolvida efetivamente, resolução esta que poderia inclusive gerar mudanças 'positivas' (Hirigoyen, 2001/2002), pode sim, tal como Leymann (1993/1996; 2000) o sustenta, desencadear o assédio moral no trabalho e, neste sentido, estamos de acordo com Hirigoyen (2001/2002) ao sustentar que as 'técnicas' de 'gestão de conflitos' empregadas oficialmente por algumas empresas podem, ao evitar os confrontos e verbalizações diretas entre as partes envolvidas, 'mascarar' a situação e tão somente gerar a acumulação de rancores. Em segundo lugar, estamos de acordo com os argumentos de Hirigoyen (2001/2002), em especial quando sustenta que numa situação de assédio moral no trabalho, diferentemente do conflito, a parte 'assedida' geralmente não encontra espaço algum para se defender, tampouco mediadores que poderiam lhe ajudar a explicitar a situação. Além disso, não encontramos na literatura uma prevaência de dados empíricos que comprovem a afirmação taxativa de que todos (ou quase todos) os casos de assédio moral no trabalho originaram-se de um conflito mal-resolvido.

Enfim, de forma a fecharmos as contribuições teóricas relacionadas às causas do assédio moral no trabalho, acrescentemos que Hirigoyen (1998/2003) alerta que, por tratar-se de um fenômeno circular, não deveria ser o caso buscar quem está na origem do mesmo (o assediador ou o assediado), sendo que os comportamentos deliberados do assediador tendem a desencadear a ansiedade do assediado que, portanto, passa a expressar atitudes defensivas que, por sua vez, acabam por 'estimular' novas agressões.

1.3.2.5. Assédio Moral no Trabalho: Repercussões

Os estudos acerca do assédio moral no trabalho vêm enfatizando as conseqüências devastadoras desta modalidade de violência, tanto para os assediados e contextos de produção quanto para a sociedade, desde os seus primórdios. Não seria exagero supor, inclusive, que tal fenômeno só passou a ser estudado justamente em função das repercussões degradantes que o mesmo estava a provocar. Exporemos a seguir, então, algumas das repercussões que têm aparecido mais correntemente na literatura especializada, subdividindo-as em: repercussões para os assediados, repercussões para os contextos de produção e repercussões para a sociedade.

As **repercussões do assédio moral no trabalho para os assediados** podem se subdividir, em nosso entendimento, em quatro grandes grupos que, certamente, apresentam contínua interligação: físicas, afetivas, cognitivas e sociais. Dentre as mais recorrentemente apontadas em diferentes estudos, podem ser destacadas: **(a) físicas** - sintomas nervosos (como palpitações, sudoreação, hipertensão arterial, sensação de falta de ar e sufocamento etc.), distúrbios psicossomáticos (como gastrites, colites, úlceras de estômago, problemas de tireóide, falta de apetite, vertigens, náuseas, vômitos, diarreias etc.), fraqueza, fadiga crônica, tremores, repercussões na saúde músculo-esquelética, transtornos do sono, desmaios, dores diversas, dentre outras; **(b) afetivas** - melancolia, apatia, sócio-fobia, hostilidade, irritabilidade, hipersensibilidade, depressão, isolamento, ataques de pânico, ansiedade, sentimentos de cólera e de insegurança, desamparo, desespero, sentimentos de vitimização, insônia, dentre outras; **(c) cognitivas** - dificuldade de concentração, perda de memória, dentre outras; **(d) sociais** - frente aos adversos danos psíquicos provocados pelas práticas de assédio moral, é compreensível que o mesmo transcenda à esfera individual e produza danos colaterais na vida relacional do assediado, quer seja no tocante à família, ao cônjuge, aos colegas de trabalho ou aos amigos; redução da 'empregabilidade' do assediado; prostração econômica advinda das dispensas continuadas, do abandono voluntário do emprego, dentre outras (Leymann, 1993/1996, 2000; Einarsen, 2000; Björkqvist, Österman & Hjelt-Bäck citados por Einarsen 2000; Brodsky citada por Einarsen 2000; Einarsen, Raknes, Matthiesen & Hellesøy citados por Einarsen, 2000; Hirigoyen, 1998/2003, 2001/2002; Piñuel y Zabala, 2001/2003; Guedes, 2003; Abajo-Olivares, 2004; Barreto, 2005; Caixeta, 2005). Perante tais grupos de repercussões, chamemos a atenção para o fato do assédio moral no trabalho, não obstante geralmente ter como 'porta de entrada' a dimensão afetiva, impactar, também, nas dimensões física e cognitiva do sujeito.

Independentemente de o assediado superar quaisquer das conseqüências relacionadas acima (que porventura venha a sofrer), diversos estudos parecem sugerir que o mesmo tende a carregar consigo, após a situação de assédio, uma verdadeira 'ferida psíquica' de difícil cicatrização. Recorrendo-se à Hirigoyen (2001/2002) e à Piñuel y Zabala (2001/2003), tal sustentação pode ser corroborada, já que ambos afirmam, com o devido embasamento empírico, que o trabalhador que sofreu assédio moral geralmente apresenta uma série de sintomas semelhantes aos da denominada 'síndrome de estresse pós-traumático', usual entre as vítimas de assaltos, catástrofes naturais, acidentes em geral, estupros, entre outros incidentes extremos, fato este que acabou por desencadear no seio da prática clínica, conforme Piñuel y Zabala (2001/2003), a proposição da expressão 'síndrome de estresse por coação continuada'. Cabe aqui, porém, acrescentar a observação de Einarsen (2000) de que a gravidade das conseqüências do assédio moral no trabalho

variará, provavelmente, em função dos traços de personalidade dos assediados, o que é corroborado, ainda, por Abajo-Olivares (2004), quando sustenta que as reações perante situações de assédio moral no trabalho variarão de indivíduo a indivíduo.

Em face de todas estas repercussões 'negativas' sofridas pelos assediados, não é de surpreender que muitos pesquisadores do assédio moral no trabalho venham se deparando com diversas situações nas quais os assediados declarem que já pensaram em ou já tentaram atentar contra a própria vida, bem como tenham acesso a casos nos quais, conforme testemunhas e registros documentais sinalizam, um indivíduo cometeu suicídio em decorrência dos atentados de terrorismo psicológico que sofreu. Chappel & Di-Martino (1998/2000) e Abajo-Olivares (2004), por exemplo, apresentam estimativas que apontam que 10 a 15% dos suicídios que ocorrem na Suécia estão relacionados ao assédio moral no trabalho, estimativas estas que, de fato, se aproximam bastante das estimativas que Leymann (1993/1996) havia feito no mesmo país, em 1986. Barreto (2003), correlacionando habilmente os fenômenos de violência moral e humilhação social vivenciados por 870 trabalhadores brasileiros dos ramos farmacêutico, químico, plástico e cosmético, informa que 52,4% já haviam pensado em suicídio em decorrência das situações degradantes a que foram submetidos. Fazendo uma análise mais aprofundada, a autora apresenta um dado ainda mais alarmante: dentre os 870 trabalhadores, 376 eram homens e, entre estes, todos já haviam pensado em suicídio. Hirigoyen (2001/2002) alerta que quanto mais se prolonga o estado depressivo promovido pelo assédio moral maior será o risco do assediado atentar contra a própria vida. Dito isto, a mesma autora, baseando-se em dados da *Classificação Internacional de Doenças Mentais*, expostos pela *American Psychiatric Association*, alerta que em 69% dos casos de estado depressivo severo recomenda-se acompanhamento médico em virtude de 'sério risco de suicídio'. Hirigoyen (1998/2003) chega a relatar casos reais testemunhados por algum espectador de situações de assédio moral no trabalho, tal como o de um diretor executivo que pretendiam afastar da empresa:

(...). Ele foi instalado em uma sala distante, sem missão definida, sem contatos, com um telefone que não estava conectado a nada. Depois de um certo tempo em tal situação, esse executivo preferiu matar-se (p. 79).

Ainda no tocante a tentativas de suicídio ocasionadas por uma situação de assédio moral no trabalho, vale resgatar o caso que Dejours (1998/2001) utilizou quando tratava da 'banalização do mal' que, embora não tenha dado o nome ao fenômeno, relatou claramente uma situação de assédio moral no trabalho que resultou na tentativa de suicídio por um engenheiro da *Société Nationale des Chemins de Fer Français - SNCF*:

Trata-se de um engenheiro, recentemente designado para uma garagem da SNCF (...). Alguns dias após sua chegada, toma conhecimento de informações sobre um

incidente ocorrido no setor da ferrovia pelo qual é responsável. A cancela de uma passagem de nível não abaixou à passagem de um trem. (...)

Em reunião de trabalho, o engenheiro relata o incidente. (...), mas os demais minimizam a importância do fato. O engenheiro não pensa assim e, entendendo que o incidente é grave, exige uma investigação completa. O grupo vai aos poucos isolando o novato insistente. Por quê? As mudanças estruturais e o enxugamento dos quadros deixam todos tão sobrecarregados que eles “deixam para lá”. (...). O engenheiro se recusa a desistir da investigação. Vê-se obrigado a sustentar a gravidade do incidente, enquanto os outros a minimizam. (...).

(...). Nos dias seguintes, seus colegas evitam comer à mesma mesa que ele e dirigir-lhe a palavra. O infeliz já não compreende mais nada. O cerco se aperta. Ele se sente cada vez mais angustiado e perplexo. Dois dias depois, no seu local de trabalho, ele se joga do vão de uma escada, transpondo o parapeito. É hospitalizado com fraturas múltiplas, depressão, confusão mental e tendência suicida. (...) (p. 32-33).

O caso acima ilustrado corrobora a afirmativa de Piñuel y Zabala (2001/2003) de que muitas das tentativas de suicídio suscitadas pelo ‘assédio psicológico no trabalho’ são consumadas no local de trabalho. Entretanto, apesar dos fatos mencionados que evidenciam a provável correlação de depressão e suicídio com assédio moral no trabalho, julgamos justo explicitar o alerta de Schuster (1996) para o fato de que algumas destas supostas conseqüências oriundas do sofrimento infligido por meio do assédio moral no trabalho, tal como a depressão, não são comumente apresentadas em conjunto com dados empíricos que possam comprovar tal relação, constatação esta que aponta para a necessidade de ampliação do número de estudos que se proponham ao desafio de aprofundar tais relações.

Ainda no tocante às repercussões acarretadas aos assediados, acrescentemos que, como bem salienta Barreto (2003), a gravidade correlata às mesmas tende a deixar os assediados cada vez mais vulneráveis à ‘potência do padecer’. Para justificar tal sustentação, a autora esclarece que dentre os relatos de dez vítimas de humilhações no contexto de trabalho, os quais a mesma teve a oportunidade de ouvir por meio da ‘conversa clínica prolongada’, evidenciaram-se emoções como medo, raiva, revolta, mágoa, ressentimento, angústia, vergonha e vontade de vingar-se que, associadas a sentimentos de desvalorização, desqualificação, desmotivação, traição e baixa auto-estima, acabavam por torná-las “(...) pessoas prisioneiras de afetos tristes, impedindo-as muitas vezes de ação” (Barreto, 2003, p. 36).

As repercussões do assédio moral no trabalho para os contextos de produção, tão comumente administrados por gestores ávidos por produtividade e lucratividade exarcebadas, poderiam ser bem retratadas ao se considerar um único fato: um trabalhador

'abatido' pelo assédio moral no trabalho (Hirigoyen, 1998/2003, Piñuel Y Zabala, 2001/2003; Guedes, 2002) tende a produzir menos, ou até mesmo deixar de produzir quando afastado por doença ocupacional, por exemplo. De qualquer forma, é válido computar alguns dos números que configuraram custos concretos para algumas empresas: conforme os dados de uma pesquisa conduzida pelo *National Safe Workplace Institute* em 1992, a violência no trabalho representou, nos Estados Unidos, um custo de mais de 4 bilhões de dólares; outra pesquisa intitulada *National Crime Victimization Survey* e realizada entre os anos de 1987 e 1992 no mesmo país, estimou um custo de aproximadamente 1,8 milhões de dias perdidos por ano; na Alemanha, uma única empresa, com um montante de mil trabalhadores, calculou o custo de 112 mil dólares americanos oriundo da violência psicológica no ambiente de trabalho; uma outra pesquisa realizada na Alemanha estimou como custo total do mobbing um montante de 2.5 bilhões de dólares americanos; no mesmo país, sabe-se que a Volkswagen teve de pagar, há poucos anos atrás, o equivalente a 300 mil dólares a título de indenização a vítimas de assédio moral no trabalho (Chappel & Di-Martino, 1999, 2000; Guedes, 2003). Acrescentemos ainda como reflexos desta modalidade de violência aos contextos de produção: a degradação do ambiente de trabalho (Hirigoyen, 2001/2002; Abajo-Olivares, 2004) e a desmotivação daqueles que estão na posição de espectadores (Abajo-Olivares, 2004).

Já no que diz respeito às **repercussões do assédio moral no trabalho para a sociedade**, alguns autores têm relacionado: elevado custo com saúde pública, aposentadorias precoces, redução da população ativa, aumento do índice de suicídios, dentre outros (Leymann, 1993/1996; Chappel & Di-Martino, 1998/2000; Guedes, 2003; Abajo-Olivares, 2004).

1.3.2.6. Assédio Moral no Trabalho: Estratégias de Mediação

Ferreira & Mendes (2003) propuseram a expressão 'estratégias de mediação individuais e coletivas' para fazer referência aos 'modos de pensar, sentir e agir' adotados por trabalhadores em vista de confrontar, superar e/ou transformar as adversidades do contexto de produção que lhes podem gerar sofrimento e, assim, 'comprometer' sua integridade física, psicológica e social. Tal 'comprometimento', em se tratando de assédio moral no trabalho, é materializado justamente por uma ou mais das repercussões relatadas na literatura que apresentamos no subtópico anterior.

Embasados em diversos estudos realizados nos campos da Ergonomia da Atividade e da Psicodinâmica do Trabalho, Ferreira & Mendes (2003) subdividem as referidas estratégias de mediação em três modalidades: operatórias, defensivas e de mobilização

subjetiva. Embora nem todas as modalidades de estratégias de mediação adotadas pelos assediados se apliquem necessariamente como ‘respostas’ diretas à violência que lhes é infligida, bem como conjecturemos a possibilidade de algumas ‘excederem aos limites’ das três modalidades supracitadas, parece-nos factual que boa parte das mesmas se enquadre como ‘defesas’, conforme procuraremos esclarecer nos parágrafos que seguem.

Segundo Anna Freud (1946/1968), o primeiro a empregar a palavra ‘defesa’, com o intuito de descrever a ‘luta’ do ego contra idéias ou afetos dolorosos, foi Sigmund Freud em sua obra denominada *‘The Defense Neuro-Psychoses’*. Por meio de uma análise exaustiva dos ‘métodos defensivos’ descritos nas obras do renomado autor, Freud (1946/1968) chega a dez ‘mecanismos de defesa’: regressão, repressão, formação da reação, isolamento, anulação, projeção, introjeção, inversão contra o eu, reversão e sublimação, os quais, a autora sublinha, podem em certas ocasiões serem empregados de forma mais ou menos simultânea, tal como a introjeção e a projeção que, em conjunto, potencialmente caracterizariam o que designa como ‘identificação com o agressor’. Ainda em conformidade com Freud (1946/1968), os mecanismos de defesa objetivam, ao auxiliar o ego na ‘luta’ contra a ansiedade, seja esta instintiva, objetiva ou da consciência, garantir sua segurança e poupá-lo da experiência da ‘dor’.

A despeito da afirmativa de Dejours e Abdoucheli (1982/1994) de que a psicanálise nada tem a ‘dizer’ diretamente sobre o Trabalho, os mesmos autores reconhecem que a questão que a mesma pode suscitar – *qual é o lugar do Desejo e qual é o lugar do Sujeito no Trabalho contemporâneo?* – desencadeou a ‘clínica’ que recebeu o nome de *Psicopatologia do Trabalho* e, após desenvolvimentos ulteriores, *Psicodinâmica do Trabalho*, ou, mais precisamente, *análise psicodinâmica das situações de trabalho* (Dejours, 1995/2004). A referida disciplina se propõe, em seu estágio atual, a estudar precisamente a dinâmica de transformação do sofrimento em prazer colocada em movimento pelos trabalhadores em geral, tendo desviado o foco, então, conforme salienta Dejours (1993/2004a), da ‘doença mental’, tal como o era na psicopatologia do trabalho, para as ‘defesas’ que são empregadas pelos trabalhadores, ou seja, voltou-se para um momento anterior à manifestação da patologia propriamente dita. Com isso, as *estratégias defensivas* individuais ou coletivas (Dejours, 1993/2004a, 1998/2001), inspiradas no modelo psicanalítico do funcionamento psíquico (Dejours, 1993/2004a), tornam-se objeto privilegiado de análise no estudo da dinâmica prazer-sofrimento no trabalho.

Tal como os mecanismos de defesa ‘detectados’ pela psicanálise, as estratégias defensivas objetivam impedir a manifestação subjetiva (e também intersubjetiva no caso destas últimas) do sofrimento (Dejours, 1980/1992; Dejours & Abdoucheli, 1990/1994; Mendes, 1999), com a ressalva de que, neste caso, restringem como sujeitos os

trabalhadores e estão a tratar unicamente do sofrimento proveniente dos conflitos e contradições originados da confrontação entre os desejos e necessidades dos trabalhadores e as características do contexto de produção (Ferreira & Mendes, 2003). Um aspecto paradoxal inerente às estratégias defensivas refere-se ao fato de que, se por um lado as mesmas são necessárias à manutenção da ‘estabilidade psíquica’ dos trabalhadores, por outro, se eficazes, acabam por dissimular o sofrimento e, assim, ‘alienam’ ou ‘impedem’ que os trabalhadores apercebam-se das adversidades que estão padecendo, impossibilitando a mobilização no sentido de transformação ‘positiva’ da realidade que os está desencadeando vivências de mal-estar e/ou sofrimento no trabalho. (Dejours, 1988/2004; 1996/2004, 1998/2001 Dejours & Abdoucheli, 1990/1994; Mendes, 1999; Mendes & Morrone, 2002; Ferreira & Mendes, 2003).

Como forma de elencar alguns dos principais elementos correlatos às estratégias defensivas, recorramos a conveniente categorização realizada por Ferreira & Mendes (2003) por meio de uma zelosa síntese da ‘teoria psicodinâmica’: (a) *Negação* – conforme os autores, representa a negação do próprio sofrimento e do sofrimento alheio, caracterizando-se pela banalização do sofrimento e injustiças padecidos pelos trabalhadores e das adversidades do contexto de produção, pela supervalorização dos resultados ‘positivos’, vantagens da produção e fracassos no trabalho como decorrentes da incompetência, falta de seriedade, preparo, má vontade ou ‘incapacidade’ humana, por comportamentos de isolamento, desconfiança, exarcebamento do individualismo e pela ‘eliminação’ do coletivo de trabalho; (b) *Racionalização* – segundo os autores, representa a evitação e eufemização da angústia, do medo e da insegurança vivenciados no trabalho e caracteriza-se pela ‘invocação’ de justificativas ‘mágicas’ socialmente valorizadas e causas externas para a explicação de situações de trabalho desconfortáveis e ‘dolorosas’, por comportamentos de apatia, resignação, indiferença, passividade, conformidade e de controle sobre pessoas e situações que podem ameaçar a estabilidade e ‘desmascarar’ as razões do imobilismo diante das adversidades do contexto de produção.

1.3.2.7. Assédio Moral no Trabalho: Protagonistas

Como se depreende do já exposto, nas situações de assédio moral no trabalho sempre poderá se encontrar, necessariamente, os seguintes protagonistas: o(s) assediador(es) e o(s) assediado(s). Entretanto, não podemos desconsiderar um terceiro grupo que exerce papel decisivo em tais situações e que tem sido considerado, por tal razão, por diferentes estudiosos do fenômeno, sob denominações como: ‘espectadores’ (Guedes, 2003) e ‘testemunhas’ (Piñuel y Zabala, 2001/2003). Exporemos, a seguir,

algumas das características que têm aparecido de forma mais recorrente na literatura para cada um desses três grupos de sujeitos do assédio moral no trabalho, cabendo ressaltar, entretanto, que os indivíduos que os compõem certamente não possuem uma personalidade única, não agem ou reagem todos da mesma maneira e, tampouco, se tornam perpetradores, vítimas ou espectadores passivos ou ativos por uma causa única. Contrariar quaisquer das afirmativas acima seria o mesmo que negar a infundável variabilidade humana, razão pela qual não acreditamos que as características a serem expostas se aplicam necessariamente a todos os casos, mas servem tão somente como boas referências, uma vez que têm aparecido freqüentemente entre os dados empíricos das pesquisas acerca da temática.

Os **perpetradores** do assédio moral no trabalho têm sido designados na literatura com distintas denominações, como: ‘agressores’ (Hirigoyen, 1998/2003, 2001/2002; Guedes, 2003; Piñuel y Zabala, 2001/2003; Abajo-Olivares, 2004); ‘perversos’ (Hirigoyen, 2001/2002); ‘assediadores’ (Hirigoyen, 2001/2002; Piñuel y Zabala, 2001/2003); ‘psicopata organizacional’ (Piñuel y Zabala, 2001/2003; Abajo-Olivares, 2004); ‘humilhadores’ (Barreto, 2003); ‘perseguidores’, ‘predadores’, ‘assassinos morais’ e ‘psicoterrorista do trabalho’ (Piñuel y Zabala, 2001/2003); dentre outros. Independentemente da denominação utilizada para se referir e/ou adjetivar tais perpetradores desta modalidade de violência no trabalho, concordamos com Piñuel y Zabala (2001/2003) e Abajo-Olivares (2004) ao entenderem que a busca pela compreensão das motivações e dos traços da configuração psicológica dos mesmos pode ser encarada como uma das atitudes mais consistentes quando se pretende ajudar uma pessoa que esteja sendo vítima destes. Partindo, portanto, de tal pressuposto, apresentemos a seguir algumas das principais motivações e traços que têm sido destacadas na literatura e que nos parecem mais pertinentes.

Hirigoyen (1998/2003) e Guedes (2003) complementam muitas vezes as denominações ‘perversos’ e ‘agressores’ com o adjetivo ‘narcisistas’. Hirigoyen (1998/2003), por sua vez, entende que todo perpetrador do assédio moral no trabalho é de fato um ‘perverso narcisista’, razão pela qual aplica esta denominação de maneira generalizada a todo e qualquer ‘assediador’. Consideramos esta aplicação taxativa um tanto arriscada, já que nos parece desconsiderar a variabilidade humana e a diversidade de situações e, portanto, não a compartilhamos. Entretanto, temos que reconhecer que, se adotarmos a mesma definição que a autora para a expressão, podemos concluir que grande parte dos perpetradores do assédio moral no trabalho, pelo menos perante os traços de personalidade ligados aos mesmos na literatura, são de fato ‘perversos narcisistas’:

Perversos narcisistas são os indivíduos que, sob a influência de seu grandioso eu, tentam criar um laço com um segundo indivíduo, dirigindo seu ataque

particularmente à integridade narcísica do outro, a fim de desarmá-lo. Atacam igualmente seu amor-próprio, sua confiança em si, sua auto-estima e a crença em si próprio. Ao mesmo tempo, buscam, de certo modo, fazer crer que o elo de dependência do outro para com eles é insubstituível e que é o outro que o solicita (Eiguer citado por Hirigoyen, 1998/2003, p. 141).

Ainda se referindo aos perversos narcisistas, Hirigoyen (1998/2003) enumera algumas das características que geralmente apresentam e que, de fato, são comumente encontradas entre perpetradores do assédio moral no trabalho, não obstante insistirmos, ainda, que não podemos aplicá-las integralmente a todos ‘assediadores’ de maneira indiscriminada: apresentam senso ‘grandioso’ da própria importância; ‘são absorvidos’ por fantasias de sucesso e poder ilimitado; apresentam excessiva necessidade de serem admirados; crêem que ‘tudo’ lhes é devido; exploram os outros nas relações interpessoais; apresentam explícitas falta de interesse e falta de empatia pelos outros; invejam os outros, desejando apropriar-se ou destruir os ‘bens’ (morais, materiais, sociais) objetos de sua inveja; apresentam atitudes e comportamentos arrogantes; demonstram-se incapazes de experimentar certos sentimentos, particularmente os de tristeza e luto; se ressentem e encolerizam com decepções, as quais lhes suscitam desejo de vingança; mantêm ‘distância afetiva’ de forma a não se comprometerem; tendem a negar a identidade dos outros; são excessivamente críticos, mas não admitem que os critiquem; não apresentam sentimentos de culpa ou arrependimento pelo seus atos.

Os perpetradores do assédio moral no trabalho podem, muitas vezes, começar a se utilizar deste conjunto de ações violentas contra outrem em função do medo e insegurança que experimentam em relação às suas próprias carreiras profissionais, capacidades, reputação ou posição no contexto de trabalho, ou seja, em função de sentimentos de inadequação pessoal e profissional (Piñuel y Zabala, 2001/2003). Tais motivações podem enquadrar os mesmos como *ateorizados*, na classificação de Guedes (2003), já que tendem a evidenciar “(...) pânico ante o simples pensamento de que alguém possa demonstrar-se melhor do que ele, ‘roubar-lhe’ o cargo ou substituí-lo” (p. 61). Tal espécie de ‘motivação’ pode, no entender de Leymann citado por Piñuel y Zabala (2001/2003), estar a cumprir o propósito de ‘encobrir’ ou ‘camuflar’ as deficiências que o perpetrador sabe, de maneira mais ou menos consciente, possuir e que correm o risco de serem postas em evidência em face da competência técnica e profissional, bem como em razão da postura ética de suas vítimas (Piñuel y Zabala, 2001/2003; Hirigoyen, 1998/2003). Neste sentido, Piñuel y Zabala (2001/2003) entende que tais perpetradores, ao invés de se empenharem em ‘elevar’ seus próprios níveis de auto-estima, ocupam-se em ‘rebaixar’ os dos demais utilizando como instrumentos a ridicularização, a humilhação ou a hipercrítica sistemática.

Muitas vezes, os perpetradores da violência moral nos contextos de trabalho são megalomaniacos (Hirigoyen, 1998/2003; Guedes, 2003, Piñuel y Zabala, 2001/2003; Abajo-Olivares, 2004). Como tais, apresentam excessiva necessidade de serem constantemente admirados (Guedes, 2003). Em nosso entender, este perfil megalômano pode facilmente conduzir o indivíduo, perante um terceiro que lhe pareça possuir uma competência tão grande ou superior a sua, a experimentar sentimentos de medo e insegurança. Além disto, conforme sustenta Piñuel y Zabala (2001/2003), tal 'inflado' sentimento de auto-importância advém justamente dos sentimentos de inadequação recalçados. Tais sustentações podem sugerir uma correlação deste perfil com o relatado no parágrafo anterior.

Alguns autores, como Guedes (2003), Hirigoyen (1998/2003), Piñuel y Zabala (2001/2003) e Abajo-Olivares (2004) fazem uma analogia interessante entre os perpetradores do assédio moral com os lendários 'vampiros'. Os referidos autores sustentam que, tal como os 'vampiros', muitos perpetradores do assédio moral no trabalho sentiriam a necessidade de 'alimentar-se' da 'energia vital' de suas vítimas. Esta 'espécie' de assediador é, segundo Guedes (2003), usualmente movido pela 'inveja', seja de beleza, juventude, riqueza, relações influentes, nível de estudos, dentre outros (Hirigoyen, 1998/2003).

Diversas 'habilidades' comuns aos perpetradores do assédio moral têm sido correntemente apontadas. Dentre elas, podemos mencionar três usualmente mencionadas na literatura: a habilidade de improvisação (Piñuel y Zabala, 2001/2003), que capacita os perpetradores a facilmente negar a situação de assédio e mudar o foco da questão; habilidade de situar-se e fazer-se reconhecer vítima de suas vítimas (Piñuel y Zabala, 2001/2003); habilidade de seduzir e manipular as pessoas (Hirigoyen, 1998/2003; Piñuel y Zabala, 2001/2003; Abajo-Olivares, 2004) que, quando presente, provavelmente agravará a situação dos assediados, no sentido de que terão ainda mais dificuldade de encontrar apoio de pessoas que trabalham no mesmo contexto, já 'coberto pelo manto de sedução' do assediador; e habilidade para mentir e falsear a realidade (Abajo-Olivares, 2003).

Autores como Hirigoyen (1998/2003) e Abajo-Olivares (2004) ligam, ainda, os traços de personalidade dos perpetradores do assédio moral no trabalho com os traços paranóicos. Abajo-Olivares lista alguns de tais traços, como: desconfiança exacerbada em relação aos demais, que são encarados todos como malévolos; suspeita, sem nenhuma base concreta, de que os outros estão lhe explorando, prejudicando ou enganando; dúvidas injustificadas acerca da lealdade e fidelidade dos que lhes são próximos; interpretação de significados ocultos ou ameaças veladas em comentários inocentes ou situações triviais; incapacidade de esquecer e perdoar insultos e injúrias; percepção de ataques a sua reputação que não são visíveis para os demais.

Piñuel y Zabala (2001/2003) salienta, ainda, que é comum se descobrir entre os perpetradores do assédio moral no trabalho, se se der ao trabalho de investigar, um 'histórico criminal' no qual outras pessoas já foram 'eliminadas' por eles de seus contextos de trabalho, por meio de métodos diversos e com diferentes graus de 'destruição psíquica', o que conduz o autor a adjectivá-los analogamente de 'psicopatas organizacionais', tal como Abajo-Olivares (2004) também o faz com a denominação '*Hannibal Lecter* organizacional' aludindo ao personagem psicopata da trilogia cinematográfica que engloba os filmes *The Silence of The Lambs* (Utt, Saxon, Bozman & Demme 1992), *Hannibal* (Laurentiis, Schumacher & Scott, 2001) e *Red Dragon* (Laurentiis, Schumacher & Ratner 2002).

Por fim, por considerarmos bastante representativas dos distintos 'perfis' dos perpetradores do assédio moral no trabalho descritos na literatura, gostaríamos de sugerir a leitura das divertidas terminologias analógicas, tais como *pit-bull* e *troglodita*, sugeridas pelos trabalhadores que participaram das pesquisas de Barreto (2003), as quais podem ser encontradas no anexo 2, p. 215 da referida obra, bem como as terminologias analógicas, como *carreirista* e *instigador*, propostas e descritas na obra de Guedes (2003).

Os **assediados**, que também são denominados 'agredidos' por Hirigoyen (2001/2002), contrariamente ao que os seus 'assediadores' procuram fazer os outros serem, não são, geralmente, pessoas portadores de quaisquer patologias, frágeis, medíocres ou incompetentes (Hirigoyen, 1998/2003). Ao contrário, costumam ser, geralmente, portadoras de qualidades excepcionais, tanto nos âmbitos ético e familiar quanto no profissional (Hirigoyen, 1998/2003; Piñuel y Zabala, 2001/2003). No âmbito profissional, inclusive, não é difícil encontrar aquelas que, ao menos antes do processo de assédio, eram tão dedicadas ao trabalho que poderiam ser enquadradas como verdadeiros 'viciados em trabalho', portadoras de um 'presenteísmo patológico', ou *workaholics* na expressão americana (Hirigoyen, 1998/2003). Eis que, então, tais pessoas possam vir 'despertar' nos já descritos 'complexados', ou repletos de sentimentos de inadequação pessoal e profissional, "(...) sentimentos insuportáveis de ciúmes e inveja pessoal e/ou profissional" (Piñuel y Zabala, 2001/2003, p. 113).

Por outro lado, Hirigoyen (1998/2003) salienta que as vítimas ideais do assédio moral no trabalho são aquelas que apresentam traços de carácter pré-depressivo, no sentido: de terem propensão natural a culpar-se, chegando a assumir conscientemente as culpas alheias, tendência esta também apontada por outros especialistas no fenômeno, tal como Piñuel y Zabala (2001/2003); de sentirem imenso prazer em servir ao próximo; de serem vulneráveis aos juízos e críticas dos outros, mesmo quando infundados, os quais as levam permanentemente a justificar-se; e de apresentarem sentimentos de inferioridade subjacentes.

Conforme Hirigoyen (1998/2003), os assediados tendem a ser pessoas que se expõem demais, não conseguindo deixar de externalizar o prazer que sentem em possuir determinada qualidade ou não conseguindo deixar de explicitar a contínua felicidade que sentem, tornando-se, assim, 'atraentes alvos' para àqueles que os invejam. O clássico do cinema '*Amadeus*' retrata bem tal situação, na qual o genial e alegre compositor Mozart se torna 'alvo' do compositor Salieri que, em função de seus sentimentos de inadequação e de sua inveja patológica, chega ao ápice de desejar a aniquilação física de Mozart. (Zaentz & Forman, 1984)

Outro aspecto comumente apontado na literatura referente às vítimas do assédio moral no trabalho é a relativa 'ingenuidade', a qual não as permite aceitarem facilmente que estejam sendo vítimas de um processo 'perverso' (Hirigoyen, 1998/2003; Piñuel y Zabala, 2001/2003). De nossa parte, entendemos que tal classificação é um tanto simplista e, portanto, enquadraríamos tal situação como uma estratégia defensiva de negação (Dejours, 1980/1992, 1993/2004a, 1998/2001; Dejours & Abdoucheli, 1990/1994; Mendes, 1999; Ferreira & Mendes, 2003).

As **testemunhas** (Piñuel y Zabala, 2001/2003), também chamadas de espectadores (Guedes, 2003), são aquelas pessoas que participam direta ou indiretamente dos atentados contra determinada vítima de assédio moral no trabalho, sejam estes colegas de mesmo nível hierárquico, superiores ou subordinados. Tal como Guedes (2003) o fez, poderíamos subdividir os espectadores em duas categorias: os 'conformistas passivos' e os 'conformistas ativos'. De acordo com a autora, os conformistas ativos são aquelas pessoas que participam diretamente dos atos violentos contra o assediado, chegando a constituir, muitas vezes, um verdadeiro 'bando'. Barreto (2003) elucida que as testemunhas que se deixam levar pelo 'contato contaminador' com o assediador, expressão esta que a autora 'pega emprestada' de Goffman, passando então a 'contribuir' ativamente no processo de assédio moral no trabalho contra o(s) assediado(s), geralmente assim o fazem por medo. Já os conformistas passivos são aqueles que presenciam diferentes momentos do desenrolar das ações violentas contra o assediado, mas não participam e, muitas vezes, não concordam com tal violência, não obstante ser mais usual encontrarmos relatos de testemunhas que passaram a atribuir a culpa à vítima inocente com pensamentos do tipo: 'Deve ter feito algo para merecer isso' (Hirigoyen, 1998/2003; Piñuel y Zabala, 2001/2003; Abajo-Olivares, 2004), erros de atribuição estes que Piñuel y Zabala (2001/2003) liga ao mecanismo psicológico de dissonância cognitiva ou ao medo de represálias. Independentemente de qual seja o julgamento, o que os coloca na condição de 'conformistas passivos' é justamente a omissão, advinda de diferentes causas – tal como indiferença ao sofrimento alheio ou 'medo' por causas diversas, dentre as quais se destacam o medo de perderem o emprego e

o medo de se tornarem as próximas vítimas. Esta omissão, desafortunadamente, é uma constante em face da lógica de nosso atual sistema socioeconômico que conduz as pessoas a encararem a possibilidade do desemprego como um dos maiores terrores.

1.3.2.8. Assédio Moral no Trabalho: Fases e Ações Violentas

Na literatura é comum se encontrar classificações de fases (ou etapas) e típicas ações correlatas por meio das quais o assédio moral se dá em um determinado ambiente de trabalho. Antes de expormos algumas das principais classificações já realizadas para as etapas, bem como a nossa proposta, julgamos importante ressaltar que, embora seja evidente a vantagem de assim subdividir o processo, já que cada fase apresenta características peculiares e freqüentes em diversos dos casos estudados, entendemos que tais fases, independentemente de qual seja a classificação, não seguem, necessariamente, uma seqüência rígida, tal como são apresentadas.

Quatro fases que configurariam o assédio moral no trabalho propostas por Leymann (1993/1996) e correntemente adotadas são:

1. A fase do conflito ou de incidentes críticos, na qual não teríamos, ainda, o assédio moral propriamente dito, mas que, no entender de Leymann (1993/1996, 2000) e Piñuel y Zabala (2001/2003) seria condição fundamental para que o fenômeno pudesse ter início. Salientemos que nos posicionamos em desacordo com tal entendimento, como Hirigoyen (2001/2002) também o faz, já que, conforme algumas das causas do assédio moral no trabalho apontadas na literatura podem sugerir, como a 'dificuldade por parte do assediador em aceitar diferenças', a violência pode ter início sem que se configure conflito algum.
2. A fase do mobbing ou estigmatização, na qual se dariam as diversas ações violentas infligidas contra o(s) assediado(s), a serem apresentadas mais adiante;
3. A fase de intervenção de responsáveis 'superiores' da empresa, na qual a situação já estaria tão grave que 'perturbaria' as 'linhas de produção ou administração' da empresa (Leymann, 2000). Neste momento, em função do intenso 'desgaste' sofrido pelo assediado na fase anterior, é comum que se oficialize o 'caso da vítima X' (normalmente já 'desestabilizada' pelas ações que sofreu na fase anterior), nunca o 'caso do assediador Y' (Leymann, 2000; Piñuel y Zabala, 2001/2003; Abajo-Olivares, 2004). Conforme Leymann (2000) salienta, nesta fase é recorrente a situação de 'estigmatização' se agravar ainda mais em função de erros de atribuição feitos por diversas das 'testemunhas', que procuram explicações baseadas em supostas características pessoais e

‘negativas’ do assediado, tão corriqueiramente postas em evidência pelo assediador quando no processo de estigmatização;

4. A fase da exclusão ou saída da organização, na qual, conforme figura Piñuel y Zabala (2001/2003), “(...) está tudo pronto para que a vítima seja varrida do mapa, expulsa ou ‘desaparecida’ do local de trabalho” (p. 70). Neste momento, caso o próprio assediado não solicite a demissão, exoneração ou, no mínimo, uma transferência sem benefícios, por não ‘suportar’ mais a situação, é natural que entre numa ‘espiral’ de licenças trabalhistas que, cedo ou tarde, a ‘conduzirá’ para fora do contexto de trabalho (Piñuel y Zabala, 2001/2003).

Uma classificação posterior, proposta pelo próprio Leymann (2000) e adotada por Piñuel y Zabala (2001/2003) inclui mais uma fase às quatro anteriormente mencionadas, intercalada entre as fases 3 e 4: *fase da solicitude de ajuda especializada externa e diagnóstico incorreto*, complementação esta que Abajo-Olivares (2004) também julgou mais adequada. O nome dado a esta fase pelos referidos autores sugere uma situação comumente descrita na literatura – o assediado busca ajuda externa de psicólogos, psiquiatras ou médicos do trabalho, os quais, muito freqüentemente, diagnosticam erroneamente. Conforme Piñuel y Zabala (2001/2003) sustenta, a razão de tal diagnóstico equivocado se justifica no fato de tais especialistas usualmente se focarem nos fatores constitutivos ou pré-morbígenos do assediado, não dando a devida atenção para a personalidade morbígena dos assediadores. É desta forma que a vítima do assédio moral no trabalho ‘vê’ o seu sofrimento se intensificar ao receber diagnósticos imprecisos, baseados em suas características pessoais, como: personalidade paranóica, psicose maníaco-depressiva, desajuste de personalidade, neurose, ataques de pânico (Leymann, 2000; Piñuel y Zabala, 2001/2003).

Outra proposta no tocante às fases, que configurariam o assédio moral no trabalho, também partiu de uma revisão das quatro fases de Leymann (1993/1996), realizada por Ege citado por Guedes (2003). Conforme este autor, o assédio moral no trabalho poderia ser subdividido em seis fases, as quais apresentaremos abaixo. Porém, ainda antes da manifestação de tais fases, Ege (citado por Guedes, 2003) observa oportunamente que sempre poderá se encontrar uma ‘condição zero’, a qual se caracterizaria por elementos no contexto de trabalho que favoreceriam o desenvolvimento do assédio moral no trabalho.

1. Fase em que se iniciaria o processo de individuação do assediado, no qual o mesmo se tornaria, então, “(...) o bode-expiatório para todos os problemas da empresa e/ou empregados” (Guedes, 2003, p. 52). Ege citado por Guedes

(2003) acrescenta, ainda, que neste momento o assédio moral ainda não teria emergido claramente;

2. Nesta fase é que as ações violentas inerentes ao processo de assédio se intensificariam, concretizando o processo. Porém, o assediado não chega ainda a apresentar sintomas de doenças psicossomáticas (Ege citado por Guedes, 2003);
3. Neste momento, conforme Ege citado por Guedes (2003), manifestariam-se os primeiros sintomas de doenças psicossomáticas no assediado;
4. Fase na qual o fenômeno se tornaria de 'domínio público' e 'objeto de avaliação' da administração de pessoal (Ege citado por Guedes, 2003);
5. Momento em que o quadro de saúde do assediado se agravaria, bem como a empresa adotaria ações disciplinares que intensificariam o sofrimento da mesma (Ege citado por Guedes, 2003);
6. Fase correlata à mencionada pelos demais autores – a exclusão do assediado do contexto de trabalho (Ege citado por Guedes, 2003).

De nossa parte, julgamos mais precisa, conforme a definição que propusemos anteriormente sugere, a subdivisão do processo de assédio moral no trabalho em três fases, as quais, ocorrendo ou não de maneira seqüencial, tendem a culminar na 'exclusão' do assediado do contexto de produção. Portanto, entendemos a 'exclusão do assediado do contexto de produção' não como uma das fases, mas sim como o principal objetivo do perpetrador do assédio moral no trabalho, objetivo este que usualmente é atingido por intermédio de um conjunto de ações violentas dirigidas contra o assediado. Nos quadros que seguem, apresentamos a caracterização que estabelecemos para cada uma destas fases, bem como algumas das principais ações que lhes são correlatas e que têm aparecido com freqüência na literatura (Leymann, 1993/1996; Hirigoyen, 1998/2003, 2001/2002; Piñuel y Zabala, 2001/2003; Abajo-Olivares, 2004):

Quadro 1

Fase característica das práticas de assédio moral no trabalho – Difamação

Difamação

Consiste em um conjunto de ações que visam desacreditar o assediado perante os demais trabalhadores, gestores e, quando for o caso, usuários e clientes.

- ✓ Evidenciar a todas as reações do assediado quando reage agressivamente às 'provocações';
- ✓ Sabotar os trabalhos do assediado;
- ✓ Desacreditar o assediado diante dos outros;
- ✓ Espalhar rumores a respeito do assediado;
- ✓ Impor novas tarefas com o objetivo de desnortear o desempenho;
- ✓ Privar do acesso a instrumentos essenciais para a execução do trabalho;
- ✓ Deixar de transmitir informações necessárias para a execução das tarefas;
- ✓ Prescrever tarefas inferiores às competências do assediado;
- ✓ Preceituar tarefas superiores às competências do assediado;
- ✓ Impor tarefas impossíveis de executar;
- ✓ Acusar o assediado de erros que não cometeu;
- ✓ Impor metas inatingíveis;
- ✓ Fazer uso de não-ditos visando criar mal-entendidos;
- ✓ Interpretar erroneamente os pensamentos do assediado objetivando gerar mal-entendidos;
- ✓ Procurar pôr em dúvida a capacidade profissional do assediado;
- ✓ Dirigir-se ao assediado por meio de apelidos depreciativos.

Quadro 2

Fase característica das práticas de assédio moral no trabalho - Isolamento

Isolamento

Consiste em um conjunto de ações que visam impedir o assediado da possibilidade de comunicação e contato social no contexto de trabalho, prejudicando, principalmente, as interações socioprofissionais do mesmo.

- ✓ Privar das possibilidades de comunicação;
- ✓ Ignorar a presença;
- ✓ Excluir de eventos;
- ✓ Deixar de comparecer aos eventos que o assediado organiza;
- ✓ Agir de forma a colocar os outros contra o assediado;
- ✓ Privar o assediado dos colaboradores diretos;
- ✓ Posicionar posto de trabalho do assediado distante dos outros.

Quadro 3

Fase característica das práticas de assédio moral no trabalho – Desestabilização

Desestabilização

Consiste em um conjunto de ações que visam desequilibrar o assediado psicologicamente, de tal forma que o mesmo não compreenda o porquê da situação de assédio, culpe a si mesmo por tal situação, adoça e/ou reaja de forma que os demais trabalhadores e/ou gestores tendam a julgá-lo efetivamente culpado e/ou desequilibrado.

- ✓ Controlar rigorosamente;
- ✓ Deixar de prescrever tarefas;
- ✓ Tratar com ironia;
- ✓ Atribuir os resultados 'positivos' do trabalho do assediado a outros;
- ✓ Tratar o assediado como se tivesse alguma espécie de deficiência;
- ✓ Atribuir problemas de ordem psicológica;
- ✓ Impedir a ascensão profissional;
- ✓ Delegar a outros tarefas que normalmente competem ao assediado;
- ✓ Criticar o trabalho do assediado mesmo quando atende satisfatoriamente às demandas;
- ✓ 'Utilizar-se' maliciosamente das 'fraquezas' do assediado;
- ✓ Zombar de características pessoais;
- ✓ Criticar 'negativamente' aspectos da vida privada;
- ✓ Jogar objetos no assediado;
- ✓ Arrancar bruscamente objetos das mãos do assediado;
- ✓ Agredir por meio de palavras;
- ✓ Tratar com gestos de desprezo;
- ✓ Retirar a liberdade para executar tarefas;
- ✓ Não levar em conta os problemas pessoais do assediado;
- ✓ Ignorar recomendações de ordem médica prescritas ao assediado;
- ✓ Impor tarefas incompatíveis com a saúde do assediado;
- ✓ Prescrever tarefas de maneira não equitativa, sobrecarregando o assediado em comparação aos demais;
- ✓ Caçoar da origem regional;
- ✓ Ridicularizar o nível cultural;
- ✓ Criticar 'negativamente' as convicções pessoais;
- ✓ Zombar da cor da pele;
- ✓ Inferiorizar o cargo hierárquico;
- ✓ Zombar da classe social;
- ✓ Incumbir o assediado de treinar outro funcionário que, conforme tudo leva a crer, irá substituí-lo;
- ✓ Insultar com termos obscenos.

Quadro 3 (cont)

Fase característica das práticas de assédio moral no trabalho – Desestabilização

Desestabilização

- ✓ Dirigir propostas de natureza sexual ao assediado;
- ✓ Ameaçar de violência física;
- ✓ Danificar intencionalmente os instrumentos de trabalho do assediado;
- ✓ Agredir fisicamente;
- ✓ Mexer nos pertences pessoais do assediado sem autorização;
- ✓ Danificar propositalmente os pertences pessoais do assediado;
- ✓ Perseguir fora do contexto de produção;
- ✓ Impor tarefas com o intuito de desestabilizar o assediado;
- ✓ Criticar ‘negativamente’ as iniciativas;
- ✓ Desvalorizar a competência profissional;
- ✓ Criticar ‘negativamente’ as sugestões.

Ressaltemos, mais uma vez, que para se configurar um processo de assédio moral no trabalho não se fará necessário passar pelas três etapas mencionadas, já que um assediado pode ‘desistir’ de continuar trabalhando naquele contexto pernicioso para a sua saúde ainda na primeira etapa, bem como o assediador pode fazer uso intercalado de ações inerentes às três etapas. Mencionemos, ainda, que certas ações podem ‘transcender empiricamente’ à categoria teórica a que pertencem, já que ao serem empregadas por determinado(a) assediador(a) podem responder simultaneamente, por exemplo, às intenções de desestabilização e difamação. A título de ilustração, façamos referência ao emprego da ação desestabilizadora de “criticar ‘negativamente’ aspectos da vida pessoal” que, se utilizada na presença do assediado e em público de maneira concomitante, pode responder aos objetivos de desestabilização e difamação do mesmo.

Finda-se aqui, então, o conjunto de contribuições que aportam teoricamente o presente trabalho e, portanto, que serão a base para leitura e interpretação dos resultados a que chegamos com o estudo de caso realizado.

2. Método

O presente capítulo apresenta os principais aspectos metodológicos do trabalho, como a abordagem metodológica, o critério utilizado para a seleção dos participantes, os instrumentos, procedimentos e a técnica empregada para tratamento dos dados.

2.1. A opção pela realização de um Estudo de Caso

Embora a nossa opção tenha sido pela realização de um estudo de caso, julgamos pertinente esclarecer que, inicialmente, pretendíamos realizar uma pesquisa de maior abrangência na instituição estudada, abarcando o maior número possível de membros de sua população que, após responderem a uma escala psicométrica que elaboramos com o objetivo de sinalizar a possibilidade de existência do assédio moral no trabalho (Soares & Ferreira, 2006), se dispusessem voluntariamente a participar da etapa principal de viés qualitativo. Ocorre que, ao apresentarmos tal projeto de pesquisa a alguns dos gestores ‘decisores’ da instituição, os mesmos não nos permitiram implementá-lo, ora com o argumento de que um estudo como este não era necessário à empresa em face do ‘elevado nível’ de qualidade das interações socioprofissionais existentes, ora com o argumento de que a realização de uma pesquisa abordando as interações socioprofissionais não seria oportuna em vista de uma consultoria acerca de ‘clima organizacional’ que teria início, conforme o gestor que estava sendo consultado, em menos de vinte dias (consultoria esta que, passados aproximadamente 26 meses, tivemos a oportunidade de constatar que ainda não foi nem mesmo cogitada formalmente).

Foi, então, frente à ‘resistência’ por parte dos gestores consultados mencionada acima, é que solicitamos e obtivemos a autorização de outro gestor para nos atermos, ao menos, a uma das divisões, na qual realizaríamos um estudo de caso contanto que os trabalhadores que viessem a participar concordassem. Estrategicamente, selecionamos uma área na qual sabíamos, em função de já estarmos inseridos na mesma no ‘papel’ de trabalhador, apresentar interações socioprofissionais ‘conturbadas’ e, portanto, na qual se poderia vir a constatar a existência de práticas de assédio moral no trabalho, das quais de fato já suspeitávamos.

Concluamos este tópico mencionando que, frente a uma das principais censuras feita ao estudo de caso – de que o mesmo tende a resultar em conclusões dificilmente generalizáveis, não obstante possam ser encontradas pertinentes contra-argumentações, tais como as de Laville & Dionne (1997/1999) e de Yin (1984/2005), não pretendemos

adentrar nas discussões que daí podem advir. Ao contrário, gostaríamos de ressaltar que mesmo que houvéssimos tido a oportunidade de realizar um número significativo de estudos de casos que apresentassem resultados convergentes, ainda assim não teríamos o intuito de generalizá-los aos demais membros da instituição estudada, primeiramente porque tal generalização não faria muito sentido em se tratando de assédio moral no trabalho e, em segundo lugar, por partilharmos da opinião já recorrente no meio acadêmico de que não há necessidade de se realizar generalizações de resultados para que os mesmos obtenham validade científica.

2.2. Abordagem Metodológica do Estudo: A Pesquisa Participante

No tópico anterior procuramos explicitar as razões que nos conduziram à opção pela realização de um estudo de caso. Entretanto, não havíamos mencionado, ainda, um aspecto fundamental que caracterizou a 'natureza' deste estudo de caso – o mesmo foi realizado por meio da literal inserção do pesquisador no contexto de trabalho estudado e pela participação direta de alguns de seus trabalhadores, ou seja, o presente estudo foi aportado metodologicamente pela pesquisa participante, razão pela qual iremos tratar abaixo, resumidamente, de alguns de seus principais pressupostos e características.

A pesquisa participante, como o próprio nome sugere, implica necessariamente a 'participação', tanto do pesquisador no contexto, grupo ou cultura que está a estudar, quanto dos sujeitos que estão envolvidos no processo da pesquisa. A expressão 'pesquisa participante' é tida por muitos autores, conforme pontuam Brandão (1981/1988), Silva (1986/1991) e Harguette (1987/2001), como portadora da mesma acepção de outras expressões, tais como 'pesquisa-ação', 'pesquisa participativa', 'investiga-ação', 'investigação participativa', 'investigação militante', 'auto-senso', 'estudo-ação', 'pesquisa-confronto', 'investigação alternativa', 'pesquisa popular', 'pesquisa ativa', 'intervenção sociológica', 'pesquisa dos trabalhadores', 'enquete-participação', dentre outros. Porém, em razão de algumas particularidades correlatas às modalidades citadas e do fato de todas apresentarem como exigência principal a 'participação' de todos os envolvidos no processo de pesquisa, parece-nos mais razoável a sustentação de Thiollent (1982/1987, 1985/1986, 1997) de que existem diferentes formas de pesquisa participante, dentre as quais a 'pesquisa-ação' é uma delas.

Não há consenso em relação às origens da pesquisa participante, fato que se explica, provavelmente, em vista das diversas contribuições históricas ao seu desenvolvimento. Thiollent citado por Silva (1986/1991) situa a aplicação da 'enquete operária', por Marx em 1880, como uma das primeiras experiências de pesquisa

participante, no sentido de ter sido o primeiro exemplo histórico, conforme o autor, de uma pesquisa que permitia ao pesquisador não somente se associar ao grupo investigado, mas também 'inserir-se' na rede de comunicação informal do grupo em vista da 'produção' de auto-conhecimento por meio de uma problematização explícita que desvelava a dimensão política da investigação. Em outro texto, Thiollent (1982/1987), referindo-se à origem da pesquisa-ação, menciona que a mesma tem início, no contexto da psicossociologia norte-americana, na década de 1940. Harguette (1987/2001), por sua vez, aponta a 'psicologia social de Kurt Lewin' como a desencadeadora da pesquisa-ação e da pesquisa participante. Alguns autores, tais como Brandão (1981/1988), Gajardo (1986) e Silva (1986/1991), afirmam que, especialmente na América Latina, a pesquisa participante desenvolve-se inicialmente no âmbito educacional, cujo marco pode ser ligado a uma experiência-piloto de 'pesquisa-temática' criada e implementada por Paulo Freire na década de 60 do século passado (Gajardo, 1986). Outra possível 'raiz' da pesquisa participante pode ser encontrada nos estudos etnográficos (Thiollent, 1982/1987; Brandão, 1984/1987; Silva, 1986/1991), dentre os quais merece ser reconhecido como um dos primeiros e mais importantes exemplares o realizado pelo polonês Bronislaw Malinowski com os nativos de Nova Guiné (Malinowski, 1922/1976), que chega por vezes a 'coroar' Malinowski como o 'inventor' da observação participante (Brandão, 1984/1987; Durham citado por Harguette, 1987/2001; Laplantine, 1988/2000), ou, ao menos, apontá-lo como o responsável pelo 'estabelecimento científico' de tal modalidade de observação: "(...) o estabelecimento da observação participante intensiva como uma norma profissional teria de esperar as hostes malinowskianas" (Clifford, 1998, p. 25).

Dentre alguns dos principais pressupostos e características da pesquisa participante, apresentaremos nos três próximos parágrafos, de maneira sintética, aqueles que nortearam metodologicamente o presente trabalho.

Configura-se alicerce a um dos pressupostos primogênicos e mais importantes da pesquisa participante a crítica que a mesma dirige ao tradicional postulado, nas ciências sociais, de 'neutralidade' ou de distanciamento entre o sujeito e o 'objeto' da pesquisa ('objeto' este que, conforme Brandão (1984/1987) adverte, significa o outro sujeito 'dissolvido' em dado). Por meio de tal crítica, consolida-se na pesquisa participante a prescrição não somente da inserção do pesquisador no grupo, comunidade ou cultura que pretende compreender, mas também a participação efetiva daqueles que estão a ser pesquisados no transcorrer de todo o processo de pesquisa (Freire, 1971/1988; Oliveira & Oliveira, 1978/1988; Le Boterf, 1980/1987; Borda, 1981/1988; Demo, 1982; Gianotten & De Wit, 1980/1987; Brandão, 1982/1987, 1984/1987; Thiollent, 1985/1986; Gajardo, 1986; Silva, 1986/1991; Harguette, 1987/2001), envolvimento este que dá a estes últimos a titulação

literal de co-autores da pesquisa (Silva, 1986/1991). Observe-se que, quando utilizam a denominação 'co-autores', os teóricos da pesquisa participante não estão somente a pensar nas informações que naturalmente serão fornecidas pelos membros do grupo pesquisado no transcorrer da pesquisa, mas também estão se referindo ao fato de que o processo de diagnosticção dos problemas ocorre de forma interativa ou, em outras palavras, que a problemática da pesquisa é construída em conjunto com os membros do grupo pesquisado, construção conjunta esta que aponta para mais um dos pressupostos essenciais da pesquisa participante (Le Boterf, 1980/1987; Thiollent, 1997).

Outro aspecto-base das pesquisas de natureza participante refere-se ao fato de as mesmas possuírem necessariamente o caráter 'aplicado', já que além de ocorrerem *in loco*, tratando sempre de 'situações reais' (Le Boterf, 1980/1987), demandam a devolução do conhecimento obtido junto aos grupos com os quais se trabalhou na perspectiva de transformação 'positiva' da realidade (Oliveira & Oliveira, 1978/1988; Borda, 1981/1988; Brandão, 1981/1988; Gajardo, 1984/1987, 1986; Silva, 1986/1991; Thiollent, 1997). Este compromisso de modificação 'positiva' da realidade assume tamanha importância no contexto da pesquisa participante que leva Silva (1986/1991), fazendo referência à leitura que realizou dos *Cuadernos de Investigación-Acción* (n. 2) publicados pelo *Centro Latinoamericano de Trabajo Social*, a salientar que "(...) se admite que a investigação participante, investigação militante, investigação comprometida, etc. surgem da necessidade de produzir conhecimentos, não só para conhecer a realidade, mas também para transformá-la" (p. 25).

Ainda dentre os principais pressupostos da pesquisa participante que entendemos pertinente salientar aqui, destaquemos que, conforme alerta Thiollent (1982/1987), não se trata de um enfoque unidisciplinar, mas, ao contrário, interdisciplinar, já que a mesma abre espaço para o entrosamento de diferentes especialidades, tais como, por exemplo, sociologia, psicologia, economia, educação e comunicação.

Embora não tenhamos localizado nenhum estudo anteriormente realizado acerca de assédio moral no trabalho que tenha feito uso da pesquisa participante, conjecturamos que tal abordagem metodológica, em especial quando se trata de um número 'pequeno' de trabalhadores, poderia nos proporcionar vantagens que provavelmente nenhuma outra abordagem poderia oferecer, dentre as quais entendemos evidenciarem-se como principais: (a) desvelar por intermédio da observação, no transcorrer da convivência 'natural' como membro efetivo do grupo, as práticas que configuram de fato assédio moral no trabalho; (b) compartilhar experiências, felicidades, conquistas, tristezas, decepções, frustrações, sobrecarga de trabalho, dentre outras vivências, com os participantes do grupo estudado e; (c) validar o relatado pelos assediados e testemunhas que, por diferentes razões, tal como o

provável desconhecimento das características do fenômeno, poderiam apresentar informações insuficientes e interpretações equivocadas.

Por fim, mencionemos que estamos cientes de que, tal como qualquer abordagem metodológica, a pesquisa participante não oferece apenas vantagens, mas também pode comportar algumas limitações, razão pela qual exporemos algumas das principais no local reservado para este fim no presente trabalho (no capítulo 'Conclusões'). Porém, destaquemos também que, se perante a consideração de algumas das vantagens e limitações existentes, chegamos enfim a optar pelo uso da abordagem participativa, esta escolha se baseou, evidentemente, no fato de, após ponderarmos ambas em nossa 'balança analítica', termos entendido que as vantagens superavam consideravelmente as limitações.

2.3. Participantes

No tocante aos participantes do estudo, começemos por esclarecer que deliberadamente não adotamos o verbete 'amostra' para se referir ao conjunto dos mesmos em razão de entendermos, em concordância com Gaskell (2000/2003), que o termo amostragem remete a conotação de uma amostra estatística sistemática da população, por meio da qual os resultados seriam generalizados dentro de certos limites de confiabilidade, o que, conforme já antecipamos, não foi em momento algum o intuito do presente trabalho. Portanto, ainda adotando Gaskell (2000/2003), consideramos mais preciso afirmar que recorreremos, ao invés de amostragem, a uma 'seleção', ou a uma escolha fundamentada (Ferreira, 1986/1999), que se deu de maneira 'intencional', no sentido de que os participantes foram escolhidos não de modo aleatório, mas segundo critérios de representatividade social que foram previamente discutidos entre o pesquisador e o grupo, ação esta que tem sido recorrente no campo da pesquisa participante (Silva, 1986/1991; Thiollent, 1997).

Pormenorizamos abaixo, em etapas que se deram seqüencialmente, a maneira pela qual realizamos a 'seleção intencional':

- A. Primeiramente, logo após termos sido autorizados por um gestor da empresa a realizar o presente estudo, expusemos separadamente para 8 dos 14 trabalhadores da divisão (lembremos que dentre os 15 encontrava-se o pesquisador), que se dividiam em 3 possíveis assediados e 5 possíveis testemunhas (conforme a nossa convivência prévia já havia nos possibilitado preconceber), os nossos objetivos e intenções de realizar uma pesquisa de mestrado abordando as interações socioprofissionais daquele contexto,

explicitando que a nossa motivação para a realização de tal empreendimento advinha de estarmos percebendo que vinham ocorrendo algumas 'situações críticas' neste tocante¹¹. Somente após termos nos certificado da concordância com esta percepção e obtido o consentimento de todos os trabalhadores consultados, partimos para a etapa seguinte;

- B. Demos início à observação participante e, no transcorrer de aproximadamente dois anos, reunimos 'evidências' que nos certificaram acerca de quem estava sendo ou havia sido de fato, dentro deste período, vítima do assédio moral no trabalho – 3 trabalhadores, sendo 2 agentes administrativos e 1 que ocupava cargo intermediário de chefia – encarregado de área;
- C. Cientes acerca da existência de 3 assediados, voltamos a nos dirigir a cada um dos 8 trabalhadores participantes (dentre os quais se encontravam também os assediados) para, após relatar e validar uma síntese do que havíamos observado (ainda sem fazer menção à expressão 'assédio moral no trabalho'), propor e questionar se concordavam com a necessidade de partimos para uma etapa que visasse maior aprofundamento por meio de entrevistas individuais. Mediante a concordância de todos acerca de tal necessidade, esclarecemos a cada um que pretendíamos, inicialmente, indagar àqueles que nos pareciam estarem sendo ou terem sido, por um tempo relativamente prolongado, 'alvos privilegiados' de 'condutas abusivas', questionando-os, então, quem julgavam pertinente entrevistar. Foi então que todos, unanimemente, inclusive os próprios assediados, apontaram-nos em consonância com o que havíamos constatado, fato este que fortificou ainda mais a nossa convicção de que os mesmos haviam sido realmente 'alvos' de assédio moral no trabalho.
- D. Finalmente, para selecionarmos as testemunhas, utilizamo-nos do momento de entrevista individual com cada um dos assediados para, em unanimidade com os mesmos, levantar quem teria sido, sem considerar o observador participante, os principais espectadores das situações de assédio moral no trabalho, ou aqueles que haviam presenciado ocularmente essas situações de maneira mais 'próxima' e duradoura. Chegamos a 3 pessoas, que também se encontravam entre os 8 participantes e incluíam um que já havia sido identificado como assediado, significando, então, que o entrevistamos tanto pela sua condição de vítima quanto de testemunha de uma das situações de assédio moral no trabalho.

¹¹ Nesta etapa deliberadamente não fizemos menção, ainda, à expressão 'assédio moral no trabalho'. Nosso objetivo com tal omissão provisória foi evitar enviesar opiniões e interpretações ou 'impor' pressuposições, mesmo porque naquele momento ainda não estávamos certos da autenticidade das situações que viriam mais tarde ser identificadas concretamente como assédio moral no trabalho.

Portanto, 5 dos 8 participantes, após consentimento, foram entrevistados, sendo, conforme a nossa percepção inicial sinalizava, 3 vítimas e 3 testemunhas (relembrando que uma destas últimas havia sido vítima também) de assédio moral no trabalho. Cabe acrescentar, porém, um fato que somente veio à tona quando da entrevista com uma das testemunhas – a mesma confidenciou ter sido, também, embora em período anterior aos aproximados dois anos que haviam se completado desde o início da pesquisa, vitimizada no transcorrer de aproximadamente dois anos pela mesma assediadora que venho a assediar outro funcionário sob seu testemunho ocular. Com isto, chegamos a 4 vítimas e 3 testemunhas (dentre as quais duas haviam sido vítimas também) de assédio moral no trabalho.

2.4. Instrumentos

Três instrumentos foram utilizados para fins de coleta de dados: (a) observação participante; (b) entrevista semi-estruturada individual; e (c) análise documental. Nos subtópicos seguintes, apresentaremos algumas de suas principais características, justificando, assim, as razões pelas quais os empregamos, bem como explicitaremos os procedimentos adotados.

2.4.1. Observação Participante Natural

Dentro do contexto metodológico de natureza participativa do presente estudo, podemos sustentar que o instrumento privilegiado para coleta de dados foi a observação participante. Conforme explicitado no título deste tópico, adjetivamo-la *natural* pelo fato de tal termo, de acordo com Marconi & Lakatos (1985/1999), e em oposição à observação participante *artificial* (denominação esta também proposta pelos referidos autores), subentender que o observador participante já pertencia ao grupo que irá investigar, o que significa dizer que o mesmo, quando da decisão pela realização da pesquisa, já era um membro ‘naturalizado’ do grupo.

Uma vez que alguns teóricos da pesquisa participante têm se preocupado em ‘distanciá-la’ da observação participante em razão de uma pretensa dissonância, tal como Grossi citado por Demo (1982), faz-se oportuno justificar por que optamos pelo emprego de tal instrumento num contexto de pesquisa participante - embora não cheguemos a nos posicionar em acordo com a opinião de Silva (1986/1991) de que pesquisa participante e observação participante sejam sinônimas, sendo que compreendemos a primeira como abordagem metodológica e a segunda como instrumento, cabe salientar que, ao adotarmos a observação participante simultaneamente como um instrumento de captação de dados e

de possível modificação social do meio estudado (Schwartz & Schwartz citados por Haguette, 1987/2001), estamos a entender, conforme Thiollent (1985/986) já havia sugerido, que esta se refere a um dos instrumentos metodológicos comumente utilizados pelos pesquisadores participantes, mesmo porque, independentemente das críticas que alguns destes possam dirigir a esta modalidade de observação, todos invariavelmente fazem uso de observação e necessariamente se inserem (ou já estavam inseridos) no contexto que se propõem a pesquisar. Desta forma, sustentamos que o problema não está no instrumento, mas sim nas intenções e na postura do observador participante, que pode perfeitamente ter como preocupação prioritária a mudança ‘positiva’ de situações ‘adversas’ que esteja a investigar, bem como pode estar a relacionar-se sinceramente com os participantes da pesquisa de maneira ‘horizontal’ e ‘igualitária’, e não de forma ‘vertical’ e autoritária, encarando-os, assim, como literais co-autores da pesquisa, e não como meros informantes.

Esclarecido nosso posicionamento em relação ao emprego da observação participante natural, destaquemos um ponto referente à maneira pela qual empregamos o instrumento que julgamos de suma importância ser ressaltado e justificado – utilizamo-lo de maneira “*semi-encoberta*”. De forma a esclarecer esta expressão, mencionemos que alguns autores, tal como Thiollent (1997) e Haguette (1987/2001), fazem referência à autenticidade e permissividade científica de se fazer uso, em determinadas situações, da observação participante denominada de ‘encoberta’, a qual consiste na não revelação por parte do pesquisador acerca de sua pesquisa para nenhum dos membros do grupo investigado. Indubitavelmente não foi este o nosso caso. Porém, podemos afirmar que fizemos uso de observação participante natural *semi-encoberta*, no sentido de que parte dos protagonistas que pertenciam ao contexto de produção estudado (dois dos três assediadores e quatro espectadores das situações de assédio moral no trabalho transcorridas) não foram informados acerca da realização da pesquisa. Embora estejamos cientes de que em relação a esta escolha podem advir críticas relacionadas à questão ética, justificamos que assim o fizemos conscientemente em vista de evitar a possibilidade de sermos proibidos de permanecer investigando a situação, já que se declarássemos as nossas intenções, muito provavelmente pelo menos um dos três gestores de maior nível hierárquico da área (dentre os quais dois foram identificados como assediadores), de fato nos coibiriam (de maneira mais ou menos ‘vigorosa’) de dar continuidade ou, se assim não ocorresse, possivelmente recorreriam a um comportamento ‘artificial’ ao tomarem conhecimento de que as interações socioprofissionais estavam a ser observadas, comportamento este que poderia vir a ocultar ou mitigar a ‘materialidade’ e gravidade do problema.

Uma última dimensão referente à observação participante natural que julgamos pertinente expor aqui se refere às vantagens que o emprego de tal instrumento trouxe à

pesquisa. Dentre uma série de vantagens comumente apontadas na literatura, relacionemos algumas das que se evidenciaram no transcorrer do trabalho de campo: (1) proporcionou ao pesquisador a oportunidade de participar de eventos que, de outro modo, seriam muito provavelmente inacessíveis à investigação de cunho científico (Yin, 1984/2005); (2) viabilizou, mesmo perante o conhecimento dos assediados e testemunhas participantes de que estavam sendo observados, que estes não apresentassem inibições diante da presença do pesquisador e, desta forma, se comportassem e desempenhassem suas atividades de maneira 'natural' (Richardson, Peres, Wanderley, Correia & Peres, 1985/1999); (3) possibilitou a percepção da 'realidade', por parte do pesquisador, do ponto de vista de alguém de 'dentro' do grupo (Yin, 1984/2005) e, desta forma, viabilizou ao observador a interpretação de acontecimentos singulares e aparentemente triviais em uma significação mais profunda (Marconi & Lakatos, 1985/1999); (4) permitiu o acesso a estratégias criadas no cotidiano dos participantes para lidarem com situações interacionais diversas que não ascendiam ao simbólico e, portanto, que não se materializariam como objeto de verbalização quando da situação posterior de entrevista (Sato & Souza, 2001); (5) permitiu, evocando a expressão de Ryle citado por Geertz (1973/1989), uma "descrição densa" das situações, no sentido de que grande parte das ocorrências singulares pôde ser interpretada levando-se em conta o contexto no qual se dava, impossibilitando, assim, por exemplo, que determinadas ações isoladas fossem interpretadas erroneamente como 'brincadeiras inocentes', ao invés de ações desestabilizadoras ou difamadoras características do assédio moral no trabalho.

Procedimentos

A coleta de dados, via observação participante natural, ocorreu entre 05/2004 e 04/2006, abarcando um período mínimo de 6 horas diárias (que foram excedidas em diversas situações nas quais o prolongamento da jornada de trabalho se fez necessário) em praticamente todos os dias úteis que transcorreram no período mencionado, excetuando-se somente um montante de 49 dias, subdivididos em três períodos de 15 dias corridos, nos quais o observador encontrava-se em férias e outros 4 dias que o mesmo não compareceu em razão de folgas adquiridas.

Quanto ao critério de registro das situações pertinentes, esclareçamos que a cada ocorrência que aparentava ter relação com o objeto da pesquisa – fossem caracterizadas por verbalizações, gesticulações, 'externalização' de emoções, gestos, confidências ou desabafos - recorria-se ao registro dos dados em um 'diário de campo', dentro do possível no momento imediatamente seguinte a tais ocorrências, usualmente no computador que

sempre estava ligado e disponível ao pesquisador por estar na condição de trabalhador e, eventualmente, em um caderno de notas, o qual era transcrito e passava a compor o *corpus* eletrônico a *posteriori*. Quando, por diferentes razões, não era possível o registro 'imediate', o mesmo era efetivado quando oportuno – no mais tardar logo após o término do expediente de trabalho. Acrescentemos, enfim, que embora evidentemente registrássemos no diário de campo acontecimentos que nos pareciam ter relação direta com situações de assédio moral no trabalho, já que inevitavelmente àquela altura já estávamos 'embebedos' pela teoria, efetivamos os registros sem a preocupação de estabelecer categorizações, uma vez que já havíamos previamente decidido, conforme sugere Erickson citado por Sato e Souza (2001), que tal preocupação só deveria vir à tona quando da análise dos dados para evitar 'perder de vista' certos detalhes aparentemente sem significado, mas que poderiam mais adiante apresentar a sua pertinência.

2.4.2. Entrevistas Semi-estruturadas Individuais

Justifica-se a adoção da entrevista semi-estruturada individual como instrumento complementar do presente trabalho pelas seguintes razões: possibilidade de uma compreensão mais ampla do 'cenário' investigado, já que, por intermédio deste instrumento, as 'leituras' não se bastaram nas realizadas pelo observador, mas consideraram as 'leituras' dos demais envolvidos nas situações que participaram da pesquisa; esclarecimento de determinados pontos que haviam suscitado dúvidas ao observador; meio entendido como mais adequado para se responder à questão norteadora de número 3, bem como para se aprofundar as respostas de todas as demais questões propostas.

Quanto à construção e adequação do instrumento em pauta, cabe destacar primeiramente que, por estarmos de acordo com Le Boterf (1980/1987) de que os instrumentos de coleta de dados, tais como os roteiros de entrevistas, não devem, num contexto de pesquisa participante, ser elaborados antecipadamente de forma desconectada ao projeto específico em questão, tanto o roteiro das entrevistas com os assediados (Anexo I) quanto o roteiro das entrevistas com as testemunhas (Anexo II) foram 'confeccionados' somente após findado o período destinado exclusivamente à observação participante, levando-se em consideração, assim, não somente elementos levantados mediante a revisão de literatura acerca da temática, mas também elementos diretamente relacionados com as situações reais consideradas. Um cuidado que procuramos ter em relação à ordenação de apresentação dos tópicos-guias referiu-se a iniciar a entrevista com questões mais simples e genéricas, deixando para abordar as questões mais delicadas e diretamente relacionadas

ao fenômeno um pouco 'mais adiante', num momento em que o participante provavelmente já estaria mais à vontade com a entrevista.

Outra informação que entendemos pertinente expor refere-se ao fato de, uma vez que optamos por dar início às entrevistas semi-estruturadas individuais somente após o período que entendemos como suficiente para a compreensão mais clara das situações via observação participante, ou momento no qual já não tínhamos mais dúvidas acerca da 'materialidade' de três das quatro situações de assédio moral no trabalho, as entrevistas com os assediados só vieram a ocorrer em fase mais avançada da pesquisa - no mês de 03/2006. Quanto às entrevistas com as testemunhas, que visavam, além de levantar a percepção das mesmas quanto à situação, validar alguns dos relatos dos assediados, ocorreram ainda mais a *posteriori*, ou seja, somente após a conclusão de todas as entrevistas com os assediados.

Procedimentos

Antes de se dar início a cada uma das entrevistas realizadas, não houve a necessidade de se introduzir os objetivos da pesquisa ou as intenções do entrevistador, tampouco a maneira pela qual se utilizaria os dados levantados, já que, face ao contexto participativo da pesquisa em pauta, todos os participantes, no momento da entrevista, já haviam discutido com o pesquisador e, portanto, estavam cientes e concordes com tais pontos. Entretanto, tomou-se o cuidado de questionar se havia alguma dúvida em relação a tudo o que já havíamos conversado anteriormente, reafirmar o compromisso com o sigilo em relação ao nome dos participantes, reiterar os agradecimentos pela participação e o fato de que, embora tivéssemos a intenção de, com base nos resultados levantados, chegar a recomendações que pudessem modificar 'positivamente' as situações adversas existentes, não poderíamos garantir que tais recomendações viessem de fato a ser implementadas, já que não dependeriam somente de nós, mas de diversas outras pessoas da instituição.

Ainda nos instantes introdutórios de cada entrevista, solicitamos a cada entrevistado a permissão para realizar a gravação digital do que seria conversado, esclarecendo-se que o intuito era tão somente a transcrição para posterior tratamento dos dados via análise de conteúdo categorial temática, técnica de tratamento esta que também já havíamos procurado esclarecer sinteticamente para cada participante em ocasiões anteriores. Neste momento, procuramos reafirmar, também, o compromisso de que os dados coletados e interpretados seriam divulgados no contexto acadêmico, mas que, fora de tal contexto, somente faríamos uso dos mesmos se obtivéssemos a prévia concordância de todos os participantes. Finalmente, neste momento precedente ao início de cada entrevista,

ressaltamos que, embora estivéssemos efetivando a gravação, o respondente poderia a qualquer momento solicitar a interrupção temporária da mesma, caso julgasse mais ‘confortável’ para relatar determinados assuntos, bem como que poderia haver interrupções da entrevista para fins de esclarecimentos de dúvidas relacionadas às questões.

Evidentemente, em face do aprofundamento desejado, não nos ativemos rigidamente aos assuntos relacionados ao tópico-guia, no sentido de dar a devida liberdade aos entrevistados para explanar assuntos correlatos que voluntariamente abordavam e, conseqüentemente, consideravam pertinentes. Entretanto, de forma a explorarmos de maneira mais aprofundada os aspectos de interesse que apareciam na fala do participante, recorreremos a algumas técnicas sugeridas por Lodi (1970/1991) no transcorrer das entrevistas, tais como: (1) *sumário* - elaboração de um pergunta que resumia o trecho da resposta anterior do participante a fim de convidá-lo a centrar-se num ponto de interesse; (2) *clarificação* - solicitação por uma elaboração mais aprofundada de algumas respostas que haviam ficado ambíguas ou vagas; (3) *confrontação* - elaboração de questão que apresentava uma inconsistência percebida na resposta do participante, em vista do esclarecimento; e (4) *repetição* – repetição de uma questão previamente elaborada na tentativa de se obter respostas mais aprofundadas.

No transcorrer de cada uma das entrevistas observamos, ainda, alguns cuidados, enfaticamente recomendados por autores como Lodi (1970/1991), Garret (1974) e Gaskell (2000/2003): respeito aos ‘silêncios’ dos respondentes, no sentido de não apressar uma nova questão, dando o tempo necessário para que o entrevistado esgotasse tudo o que pretendia explanar, bem como respeito à ‘resistência’ por parte de alguns dos entrevistados em se aprofundar em determinadas questões, já que as mesmas remetiam ao sofrimento inerente às práticas hostis que haviam vivenciado e, portanto, caso insistíssemos, poderíamos acabar por ‘desmantelar’ inadequadamente alguma estratégia defensiva; atenção não somente ao que era dito, mas também aos gestos, suspiros, expressões e reações corporais que se evidenciavam como canais de ‘externalização’ de emoções, bem como aos não ditos, marcados sobretudo pelos silêncios mencionados anteriormente.

Uma vez que o entrevistador, na posição de colega de trabalho, tinha certa ‘intimidade’ com os entrevistados, quando do privilegiado momento da entrevista em que o gravador é desligado, nos casos em que o entrevistado não emitiu espontaneamente informações pertinentes adicionais, procuramos questionar abertamente se, aproveitando que o gravador já estava desligado, não existia mais algum assunto ou aspecto ‘delicado’ dos assuntos tratados que não havia sido abordado.

As entrevistas duraram cada uma, em média, 1 hora, excetuando-se somente uma delas - que teve uma duração de 1 hora e 42 minutos. Tal fato se deu em função de, quando da sinalização de finalização da entrevista por parte do entrevistador, momento em que este questionou a entrevistada se haveria algo que julgava pertinente a ser acrescentado, a participante ter espontaneamente dado continuidade por meio de acréscimos e reforços a algumas questões anteriormente tratadas.

Quanto ao local de realização das entrevistas, embora tenhamos sugerido, quando do agendamento das mesmas, realizá-las em ambiente externo ao contexto de produção, somente um dos entrevistados concordou que a mesma ocorresse de fato externamente. Todos os demais participantes preferiram realizá-las dentro do contexto de produção, o que fizemos sob as condições de que ocorressem após o expediente de trabalho e sem a presença de nenhuma outra pessoa na sala que não o entrevistador e o entrevistado em vista de, perante a 'delicadeza' da temática abordada, evitar quaisquer interrupções e constrangimentos aos participantes.

Finalmente, do ponto de vista procedimental, ao final de cada entrevista reiterou-se novamente os agradecimentos pela participação em mais esta etapa da pesquisa e a garantia quanto à confidencialidade.

2.4.3. Uma das Principais Vantagens advindas do Uso Combinado da Observação Participante e das Entrevistas Semi-estruturadas

O uso combinado da observação participante e da entrevista semi-estruturada certamente trouxe algumas vantagens. Dentre estas, a que entendemos mais pertinente referiu-se à relação de confiança e segurança, ou o *rapport* (Gaskell, 2000/2003), que já havia sido estabelecido previamente entre o entrevistador e os entrevistados, uma vez que no momento em que as entrevistas ocorreram, os mesmos já se 'encaravam' mutuamente como colegas de trabalho. Esta relação de confiança e segurança, aliada ao fato dos entrevistados estarem cientes de que boa parte das situações que estavam sendo abordadas na entrevista também haviam sido vivenciadas pelo entrevistador, seja na posição de espectador ou mesmo 'ator', provavelmente minimizaram os riscos apontados por Gaskell (2000/2003) dos entrevistados se portarem de maneira hesitante e, com isso, de expressarem opiniões superficiais ou relatos distorcidos acerca das situações transcorridas.

2.4.4. Análise Documental

A análise documental se configurou como mais um dos instrumentos metodológicos do presente trabalho, já que somente esta poderia fornecer o acesso a determinadas informações que julgávamos pertinentes para uma melhor caracterização da instituição estudada. Dentre os principais documentos analisados, destaquemos leis, decretos, normas, organogramas e os manuais que apresentavam a missão, os objetivos, os valores organizacionais e as políticas organizacional e de pessoal.

Ainda por meio da análise documental, tentamos também acessar estatísticas e dados epidemiológicos, bem como possíveis queixas e denúncias documentadas que evidenciassem a existência expressa de práticas de assédio moral no trabalho na instituição. Entretanto, em razão do caráter sigiloso relacionado a tais informações que nos foi declarado pela responsável pela divisão de pessoal consultada, não obtivemos consentimento para acessar tais documentos.

2.5. Tratamento dos Dados

Cinco *corpus* textuais foram gerados após a transcrição de cada uma das entrevistas semi-estruturadas individuais. Conforme já se havia decidido previamente, os mesmos receberiam tratamento por meio da técnica de análise de conteúdo denominada categorial temática. Num primeiro momento (quando da pré-análise), os mesmos foram tratados separadamente para, somente quando da etapa de codificação/categorização, a totalidade dos dados serem classificados em dois grandes *corpus*, um referente aos dados oriundos dos relatos de 4 entrevistados no ‘papel’ de assediados e outro referente aos dados oriundos dos relatos de 3 entrevistados no ‘papel’ de testemunhas. De maneira a fornecer maior detalhamento acerca de como tal tratamento se deu, esclarecemos nos parágrafos que seguem os procedimentos que adotamos nas duas etapas correlatas a tal técnica que precedem à interpretação – a pré-análise e a codificação/categorização.

Inicialmente, quando da *pré-análise* (Bardin, 1977/2004), realizou-se uma *leitura flutuante* (Bardin, 1977/2004) de cada uma das entrevistas em vista de ‘deixar-se’ “(...) invadir por impressões e orientações” (Bardin, 1977/2004, p. 90) ou, mais precisamente, em vista de ‘reviver’ e começar a estruturar as primeiras ‘impressões’ que o entrevistador havia tido quando do momento de cada uma das entrevistas. Não houve nesta fase, entretanto, a preocupação de já se estabelecer suposições iniciais acerca do material tratado – neste sentido, poderíamos afirmar que privilegiou-se, neste momento, uma análise exploratória dos *corpus*. Em paralelo à *leitura flutuante* do material a ser analisado, realizou-se, conforme

sugerido por Bardin (1977/2004), a referência de índices e a elaboração de indicadores em vista de facilitar o posterior processo de codificação/categorização.

Uma vez findada a etapa de pré-análise supracitada, recorreremos à preparação do material para a análise propriamente dita por meio da *codificação* (Bardin, 1977/2004) que, mantendo sempre como ‘fios condutores’ o referencial teórico e as questões norteadoras da pesquisa (Bardin, 1977/2004; Bauer, 2000/2003; Franco, 2003), caracterizou-se pelo ‘recorte’ (escolha das unidades de registro – no presente caso *temas*), agregação dos dados brutos do texto (momento no qual reagrupou-se a totalidade de dados em dois *corpus*, conforme mencionado anteriormente) e pela enumeração por meio da regra de contagem denominada por Bardin (1977/2004) de ‘presença ou ausência’ para, enfim, estabelecer-se os nomes das categorias e realizar-se a *categorização* propriamente dita ou o ‘recorte’ do texto em unidades comparáveis para fins de análise temática, por meio do critério *semântico*, já que utilizaram-se *temas* como unidades de registro (Bardin, 1977/2004).

Não obstante Andren citado por Bauer (2000/2003) defenda que baixa *fidedignidade* não invalide uma interpretação, já que as ambigüidades do material fazem parte da análise de conteúdo e, portanto, que nenhum analista de conteúdo profissional espera de fato chegar a uma perfeita fidedignidade, tomamos a decisão de, transcorrido aproximadamente quinze dias do fim do processo de codificação e categorização, recorreremos, em conformidade com a sugestão de Bauer (2000/2003), a uma re-análise em vista de chegarmos a uma segunda interpretação comparativa acerca do resultado que havíamos chegado inicialmente. Inquestionavelmente, tal ‘tática’ nos foi bastante útil, principalmente no sentido de aprofundarmos as nossas representações acerca do material e realizarmos pequenos ajustes no tocante a sobreposições de verbalizações em mais de um tema que haviam se dado quando da primeira análise.

Finalmente, concluída a etapa de codificação e conseqüente categorização, foi possível operacionalizar por meio do material resultante, sistematizado por meio de tabelas, a inferência ou interpretação dos dados (Bardin, 1977/2004).

O tratamento dos dados coletados mediante a observação participante, a exemplo do realizado com os dados oriundos das entrevistas, se deu também por meio de análise de conteúdo categorial temática. Uma vez que explicitamos acima os procedimentos e etapas realizados no tratamento dos dados resultantes das entrevistas, não adentraremos novamente em tais detalhamentos, cabendo enfatizar somente que os dados provenientes da observação participante estavam todos reunidos em um *corpus* único - o diário de campo.

3. Resultados e Discussão

Neste capítulo será apresentada uma breve caracterização da instituição na qual o trabalho foi realizado, bem como serão apresentados e discutidos à luz da teoria os principais resultados obtidos pela observação participante e pelas entrevistas semi-estruturadas individuais. Em vista de melhor contextualizar os resultados no âmbito do objetivo central do presente trabalho, organizamos a apresentação e discussão concomitante dos mesmos de forma a responder a cada uma das questões norteadoras, resgatadas a seguir:

- ✓ Como se caracterizam as interações socioprofissionais do contexto de trabalho estudado?
- ✓ Quais são as principais práticas que configuram assédio moral no trabalho no contexto estudado?
- ✓ Como os assediados e as testemunhas percebem a situação?
- ✓ Quais são as principais repercussões para os trabalhadores vitimados e para o contexto de trabalho estudado?

Grande parte da caracterização da instituição, divisão e participantes apresentada na sessão seguinte foi realizada por intermédio dos resultados oriundos da análise documental, enquanto que as demais sessões agregam os resultados advindos da observação participante e das entrevistas com os assediados, sistematizados em quatro categorias temáticas, e das entrevistas com as testemunhas, igualmente com resultados sistematizados em quatro categorias temáticas.

Destaquemos ainda que, a exemplo de diversos autores que se utilizaram da observação participante, como Malinowski (1922/1976), Geertz (1960/1976), Ribeiro (1996) e Costa (2004), objetivando facilitar a visualização e dinamizar a narração dos acontecimentos, optamos por apresentar de maneira literal algumas verbalizações que não foram gravadas, mas sim registradas em nosso diário de campo nos momentos imediatamente posteriores ao ocorrido. Porém, de forma a diferenciá-la das verbalizações registradas no decorrer das entrevistas, iremos tomar o cuidado de fazer menção a cada uma em todas as ocasiões em que forem utilizadas.

3.1. Caracterização da Instituição, Divisão e Protagonistas

A instituição na qual se situa a divisão que nos serviu de campo para o estudo de caso em pauta possui naturezas financeira e privada, configurando-se modalmente como uma sociedade por quotas limitada.

É eminentemente do ramo de serviços financeiros, com ênfase na concessão de empréstimos e financiamentos em geral, integrando-se ao Sistema Financeiro Nacional – SFN e subordinando-se, em consequência, às normas e orientações do Conselho Monetário Nacional – CMN e à fiscalização do Banco Central do Brasil - Bacen, em conformidade com o que dispõe a Lei de número 4595, de 31 de dezembro de 1964, e alterações posteriores.

Quanto à sua abrangência territorial, ressaltamos que a instituição atua em todo o território nacional, com pontos de representação em diversas localidades do País. No momento em que a pesquisa se findou, continuava composta por um montante de aproximadamente mil funcionários, os quais estavam subdivididos entre diretoria, com cinco membros integrantes, e nove departamentos (financeiro, de contabilidade, de administração e gestão de pessoal, jurídico, de informática, de empréstimos e financiamentos, de planejamento, de auditoria e de coordenação regional) operados por dezenove divisões, sendo estas últimas ramificadas em setores e áreas diversas.

A divisão estudada é responsável pelo gerenciamento, promoção e comercialização de um dos serviços da instituição, estando, para tanto, subdivida em dois setores e três áreas. Nos parágrafos subseqüentes apresentaremos, por intermédio dos pseudônimos que adotamos e utilizaremos no decorrer do capítulo, os principais protagonistas das situações de assédio moral no trabalho constatadas que compõem os referidos setores e áreas, sempre tendo como data de referência o mês de abril de 2006.

Um dos setores é chefiado por *Gregory* e se subdivide em duas áreas, cada qual chefiada por um encarregado de área, sendo uma destas de responsabilidade de *Eloy* que, por sua vez, chefiava, há aproximadamente meio ano, *Derick*, agente administrativo.

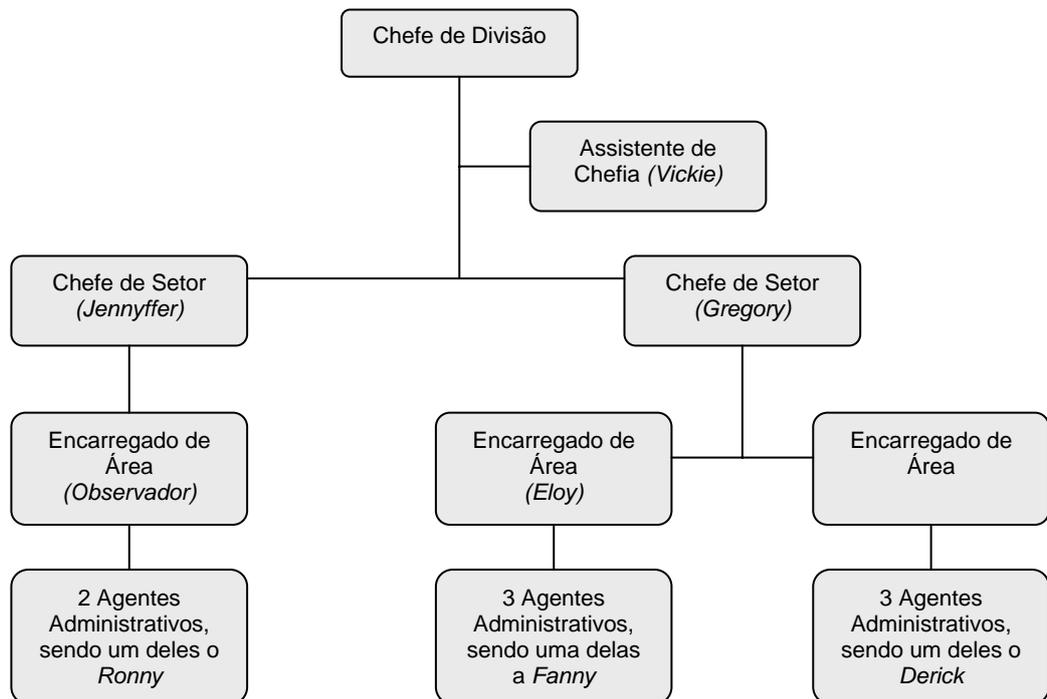
No outro setor, chefiado por *Jennyffer*, está lotado o agente administrativo *Ronny* e, há aproximados dois anos e meio, esteve lotada também *Vickie*, igualmente na posição de agente administrativo subordinada à *Jennyffer*.

Fanny, agente administrativa, já esteve lotada no setor chefiado por *Jennyffer*, em um espaço temporal que ocasionou que a mesma chegasse a trabalhar diretamente tanto com *Vickie* quanto com *Ronny*. Há aproximadamente um ano e meio, a mesma trabalha na área chefiada por *Eloy*.

Já quanto ao observador participante da pesquisa, o mesmo trabalhou durante dois anos na área de *Eloy* e, há aproximadamente um ano, trabalha na área subordinada ao setor de responsabilidade de *Jennyffer*.

Para melhor caracterizar a atual estrutura da divisão, apresentamos a seguir um esboço de seu organograma, explicitando os protagonistas e respectivos cargos:

Figura
Esboço do Organograma da Divisão Estudada*



* **Data de Referência: Mês de Abril de 2006**

Apresentada a disposição hierárquica dos principais protagonistas, esclareçamos agora o enquadramento de cada um no contexto de assédio moral no trabalho identificado, incluindo o posicionamento do observador participante em diferentes momentos da pesquisa. Para tanto, apresentamos seus 'papéis' na tabela abaixo e, na seqüência, alguns dados sociodemográficos que julgamos pertinente explicitar.

Tabela 1
Posição dos Protagonistas das Situações de Assédio Moral no Trabalho

Assediador	Assediado(s)	Testemunha(s)
Gregory	Eloy	Fanny
		Derick
		Observador Participante
Jennyffer	Ronny	Vickie
		Fanny
		Observador Participante
	Vickie	Fanny
Eloy	Derick	Observador Participante
		Fanny

Quanto aos dados sociodemográficos dos participantes (que também tiveram o mês de abril de 2006 como referência), destacamos:

- ✓ Assediado A (Ronny) – Gênero masculino; 37 anos de idade; trabalhando na instituição há aproximadamente 2 anos e meio, desde o início na área estudada;
- ✓ Assediado B (Eloy) - Gênero masculino; 34 anos de idade; trabalhando na instituição há aproximadamente 10 anos, sendo os últimos 4 anos na área estudada;
- ✓ Assediado C (Derick) - Gênero masculino; 23 anos de idade; trabalhando na instituição há aproximadamente 1 ano e meio, desde o início na área estudada;
- ✓ Assediado D (Vickie) - Gênero feminino; 48 anos de idade; trabalhando na instituição há aproximados 4 anos, desde o início na área estudada;
- ✓ Testemunha A (Fanny) - Gênero feminino; 27 anos de idade; trabalhando na instituição há aproximados 3 anos, desde o início na área estudada;
- ✓ Testemunha B - Vítima C (Derick);
- ✓ Testemunha C - Vítima D (Vickie).

De maneira a completarmos este quadro de protagonistas, embora evidentemente não os enquadremos todos como 'participantes', excetuando-se somente aquele que participou na posição de vítima de outro assediador (Eloy), julgamos importante apresentar alguns dos dados sociodemográficos dos assediadores, bem como os pseudônimos que adotamos para identificá-los no transcorrer do trabalho:

- ✓ Assediador A (Gregory) - Gênero masculino; 48 anos de idade; trabalhando na instituição há aproximados 18 anos, sendo os últimos 4 anos e meio na área estudada;
- ✓ Assediadora B (Jennyffer) - Gênero feminino; 38 anos de idade; trabalhando na instituição há aproximados 15 anos, sendo os últimos 4 anos e meio na área estudada;
- ✓ Assediador C - assediado B (Eloy).

Ainda no tocante aos protagonistas, mencionemos que, na posição de observador participante e, portanto, também de testemunha ocular, chegamos de fato no transcorrer da pesquisa à conclusão de que duas situações de assédio moral no trabalho haviam se configurado e permaneciam em curso (Gregory assediando Eloy e Jennyffer assediando Ronny), bem como que uma terceira havia ocorrido e perdurado aproximadamente um ano (Eloy havia assediado Derick). Quanto à quarta situação de assédio moral no trabalho levantada (Jennyffer como assediadora de Vickie), não tivemos em verdade a 'oportunidade' de testemunhar ocularmente, mesmo porque a mesma se deu em período anterior ao início da pesquisa. Entretanto, em face do relato emocionado que obtivemos de uma das entrevistadas (Vickie), convocada a participar num primeiro momento exclusivamente na posição espectadora dos atentados infligidos pela Jennyffer contra o Ronny, bem como em razão de algumas 'pistas' que, de fato, nos apontavam para a possibilidade da mesma ter sido realmente mais uma vítima da assediadora mencionada, as quais apresentaremos a seguir, optamos por dar o devido espaço no presente trabalho para o caso relatado pela mesma e complementado por uma de suas testemunhas.

Três evidências reforçaram a possibilidade de autenticidade da denúncia de Vickie:

- a. A Fanny trabalhou na mesma área neste período e testemunhou que, de fato, houve situações freqüentes de violência moral infligidas por Jennyffer contra Vickie;
- b. O observador participante, que trabalhava na época em uma das áreas do outro setor da mesma divisão, embora não tivesse se apercebido da provável gravidade do ocorrido na ocasião, chegou a ser procurado algumas vezes por Vickie, aparentemente bastante transtornada em razão de um suposto conflito com Jennyffer;
- c. Em vista de melhor caracterizar a situação, optamos por telefonar para uma ex-funcionária da instituição, que havia trabalhado em período anterior à Fanny ao

lado de Vickie, a qual, embora não tenha se disposto a um encontro para uma entrevista formal, acabou por confirmar, no transcorrer de uma conversa dirigida com duração aproximada de 30 minutos, grande parte do relatado por Vickie.

3.2. Como se caracterizam as interações socioprofissionais do contexto de trabalho estudado?

Começamos apresentando, mediante tabelas, as categorias temáticas, suas descrições, temas e alguns exemplares de verbalizações, estabelecidas por meio do tratamento dos resultados oriundos das entrevistas (com os assediados e testemunhas) e que subsidiaram a resposta à questão norteadora que configurou o título do presente tópico.

Tabela 2

Categoria Temática 1 – Resultados das Entrevistas com os Assediados

Categoria Temática 1: Caracterização das Interações Socioprofissionais	
Descrição: Caracterização que as vítimas de assédio moral no trabalho fazem das ações recíprocas entre duas ou mais pessoas, que são 'produzidas' <i>por</i> e se desenrolam <i>em</i> situações de trabalho que vivenciam cotidianamente, e que podem ser subdivididas em interações hierárquicas, coletivas intra/intergrupos e externas.	
Temas	Exemplos de Verbalizações
✓ Interações Intragrupos	<ul style="list-style-type: none">▪ <i>Eu acho assim... Entre colegas é muito bom. O nosso tratamento... A nossa convivência é muito boa entre colegas.</i> (Vickie)▪ <i>A questão do relacionamento com seu colega, isso aí é uma coisa que fundamentalmente traz bem-estar (...).</i> (Ronny)
✓ Interações Hierárquicas	<ul style="list-style-type: none">▪ <i>A interação na minha área tá um pouquinho desfalcada porque, na verdade, a minha chefe não tem muito perfil pra liderar (...)</i> então a interação é um pouquinho complicada. (Derick)▪ <i>A nossa convivência é muito boa entre colegas ... Agora entre chefias... O negócio já muda muito, né? Acho que já muda bastante.</i> (Vickie)

Tabela 3

Categoria Temática 1 – Resultados das Entrevistas com as Testemunhas

Categoria Temática 1: Caracterização das Interações Socioprofissionais	
Descrição: Caracterização que as testemunhas das situações de assédio moral no trabalho fazem das ações recíprocas entre duas ou mais pessoas, que são 'produzidas' por e se desenrolam em situações de trabalho que vivenciam cotidianamente, e que podem ser subdivididas em interações hierárquicas, coletivas intra/intergrupos e externas.	
Temas	Exemplos de Verbalizações
✓ Interações Intragrupos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Eu acho que a relação aqui entre colegas é muito bacana... É saudável. (...) Acho que todo mundo se gosta.</i> (Fanny) ▪ <i>Em relação aos colegas, eu acho que a gente é bem interagido.</i> (Derick)
✓ Interações Hierárquicas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>As interações com chefes? Muito ruim, muito ruim, muito ruim mesmo! (...) Você vê... A convivência do Gregory e da Jennyffer com os funcionários é péssima! Mesmo a da chefona aqui dentro também não é lá essas coisas não...</i> (Vickie) ▪ <i>As interações no nosso departamento, acho que é um problema só de chefe.</i> (Fanny)

Todos os participantes entrevistados classificaram as interações com chefias, fossem estas imediatas ou superiores - o que traduz a totalidade das denominadas por Ferreira & Mendes (2003) *interações hierárquicas*, como 'pouco adequadas', sendo que seus julgamentos caracterizaram-se por adjetivações como 'ruins', 'péssimas', 'desfalcadas', 'complicadas' e 'problemáticas', conforme algumas das verbalizações transcritas podem ilustrar:

As interações com chefes? Muito ruim, muito ruim, muito ruim mesmo! (...) Você vê... A convivência do Gregory e da Jennyffer com os funcionários é péssima! Mesmo a da chefona aqui dentro também não é lá essas coisas não... (Vickie)

As interações no nosso departamento, acho que é um problema só de chefe (Fanny)

A interação na minha área tá um pouquinho desfalcada porque, na verdade, a minha chefe não tem muito perfil pra liderar (...) então a interação é um pouquinho complicada. (Derick)

Tais 'leituras' se davam, dentre outras possíveis razões, em função da postura rigorosa de comando e exigência de submissão impostas pelos superiores hierárquicos, fato este que, aliás, considerando algumas 'denúncias' ocorridas em reuniões com outras áreas e também registradas por membros da Comissão interna de Prevenção de Acidentes –

Cipa, parecia-nos reflexo da cultura da instituição e, de um ponto de vista mais amplo, da lógica socioeconômica vigente. Justifiquemos tal interpretação pelo fato dos referidos superiores hierárquicos pautarem suas posturas perante os subordinados, muitas vezes abusivas, na existência do 'grande exército de reserva' (Marx, 1890/2003) e, conseqüentemente, no 'desemprego estrutural', sendo que recorrentemente faziam menção a tais fatos, ameaçando de maneira direta ou indireta os subordinados à exclusão. Ilustremos tal interpretação, respectivamente, com a fala de um dos assediados entrevistados e com uma das verbalizações de Jennyffer registrada em nosso diário de campo:

Na hora que um chefe tem que se posicionar para poder orientar, ele orienta como uma forma assim... De escravidão, bem do tipo da Jennyffer, que você também conhece - "Você tem que fazer, você vai fazer, pois se você não fizer, facilmente vamos lhe substituir por outra pessoa que vai fazer... E vai fazer melhor que você" (...). (Ronny)

Eu não consigo entender o que está havendo. Você tem que aumentar o seu ritmo, tem que dar conta! Está sendo pago para que, afinal? E se não quiser, fique sabendo que tem muita gente lá fora querendo o seu lugar... (Jennyffer)

Como forma de corroboração do discutido acima acerca da avaliação que os participantes fazem das interações hierárquicas e de introduzir uma discussão acerca da avaliação de grande parte dos mesmos em relação às interações intragrupos, podemos mencionar, ainda, um 'convite' de Eloy, registrado em nosso diário de campo, dirigido a todos os colegas¹² da divisão por ocasião de uma reunião em outra cidade que ocasionou a ausência dos dois chefes de setor e da responsável pela divisão:

Pessoal, o que vocês acham de amanhã, lá pelas duas horas da tarde, quando todos os chefões aqui de dentro já tiverem viajado, fazemos uma reuniãozinha só nossa, com aquele clima gostoso que só existe entre a gente? Podemos pedir umas pizzas e almoçar todos juntos, sem nenhum dos chefes para nos atormentar. (Eloy)

Tal como o Eloy, os demais participantes evidenciaram, não somente por palavras mas também por atitudes, que, no geral, avaliavam 'positivamente' as interações entre colegas:

A questão do relacionamento com seu colega, isso aí é uma coisa que fundamentalmente traz bem-estar (...). (Ronny)

¹² Embora evidentemente exista uma diferenciação de 'nível hierárquico' entre o agente administrativo e o encarregado de área, constatou-se que os três encarregados eram 'tidos como iguais' por praticamente todos os agentes administrativos da divisão, ou seja, eram enquadrados por estes como 'colegas' e, portanto, estavam a ser enquadrados pelos participantes como sujeitos das interações intragrupos.

Eu acho que a relação aqui entre colegas é muito bacana, é saudável. Tirando esses problemas com os chefes, acho que a relação aqui é verdadeira... Acho que todo mundo se gosta. (Fanny)

Entre colegas a gente tem um ambiente legal, sabe... Por que? Porque você tem negócio de uma festinha, de uma reunião, de uma amizade, de uma brincadeira, isso também gera bem-estar, entendeu? (Eloy)

Eu acho assim... Entre colegas é muito bom. O nosso tratamento... A nossa convivência é muito boa entre colegas. (Vickie)

Em relação aos colegas, eu acho que a gente é bem interado... (Derick)

Creemos poder, em função de tais declarações aliadas à 'vivência interacional' que estabelecemos com todos os participantes em questão, sustentar que as interações intragrupos não somente eram de fato 'boas', 'legais' 'saudáveis' e 'verdadeiras', como pareceram ter servido, em muitas ocasiões, como uma espécie de 'amparo' àqueles que sofriam situações de assédio moral no trabalho. Tal como os resultados das pesquisas realizadas por Ferreira & Mendes (2003) e Aragão (2004), no contexto de auditoria-fiscal da previdência social brasileira, as interações intragrupos parecem, no caso estudado, representar um 'suporte socio-afetivo' importante para a manutenção da saúde dos trabalhadores, em especial daqueles que haviam se tornado alvos de violência moral.

Podemos justificar as leituras expostas no parágrafo precedente não somente por meio das falas dos assediados, mas também referindo-nos a pelo menos dois fatos por nós constatados: (a) embora tenham sido bastante raras as ocasiões de intervirem em defesa dos assediados no transcurso de uma situação de assédio moral no trabalho, usualmente os espectadores omitiam-se de participar; (b) os espectadores demonstravam-se, em grande maioria, em diferentes momentos nos quais os assediadores não estavam presentes, compadecidos com a situação dos assediados, chegando diversas vezes a declarar abertamente que não concordavam com aquelas práticas, que as consideravam injustas e, em complemento, acabavam por expressar 'maus juízos' acerca dos assediadores. Tal caso singular, distanciando-se do comumente retratado na literatura - no geral, a vítima de assédio moral no trabalho se encontra só e, ainda pior, tende a passar a ser assediada por uma *mob* (Hirigoyen, 1998/2003; Piñuel y Zabala, 2001/2003; Abajo-Olivares, 2004), nos permite enquadrar grande parte dos espectadores envolvidos como, na expressão de Guedes (2003), 'conformistas passivos' que, embora não intervenham por diferentes razões, não participam e discordam das agressões.

Finalizemos o presente tópico esclarecendo que, em relação às interações *externas* e *intergrupos* (Ferreira & Mendes, 2003), nenhum dos participantes posicionou-se 'positiva'

ou ‘negativamente’, fosse no decorrer das entrevistas ou no cotidiano de trabalho transcorrido durante o período em que realizávamos a pesquisa, não obstante, conforme retrataremos no próximo tópico, tenham ocorrido algumas situações ocasionais nas quais configuraram-se ‘contatos contaminadores’ (Goffman citado por Barreto, 2003) e, por conseqüência, ‘participações induzidas’, tanto de membros de outras divisões da instituição quanto de usuários dos serviços da mesma, nas freqüentes ‘zombarias’ empregadas por dois dos assediadores contra as suas vítimas.

3.3. Quais são as principais práticas que configuram assédio moral no trabalho no contexto de trabalho estudado?

Seguem as categorias temáticas, com suas respectivas descrições, temas e exemplos de verbalizações, que, conjuntamente com os dados coletados por intermédio da observação participante, subsidiaram a resposta à questão norteadora em foco.

Tabela 4
Categoria Temática 2 – Resultados das Entrevistas com os Assediados

Categoria Temática 2: Ações que configuraram Assédio Moral no Trabalho	
Descrição: Conjunto de ações violentas (de natureza psicológica e/ou física) que, no entender dos assediados, foram-lhes infligidas por assediadores de maneira freqüente, com o objetivo de isolá-los, desestabilizá-los e/ou difamá-los.	
Temas	Exemplos de Verbalizações
✓ Desestabilizações	<ul style="list-style-type: none"> ▪ (...) a imposição, o tom de voz que ela usava, né? E a agressividade da palavra, né? Da expressão também... Isso era o que mais me incomodava, entendeu? (Ronny) ▪ As brincadeiras continuam. Uma que ele fala todo dia é ‘ele entala na porta’. (Eloy)
✓ Difamações	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Como você mesmo presenciou, ela simplesmente falava que deveria ter perguntas e respostas inteligentes, e que as perguntas que eu fazia eram ‘burras’, ou seja, chamou o funcionário de ‘burro’. (Ronny) ▪ (...), e a humilhação, porque ela não tem hora pra chamar a atenção, pode tá quem for (...) é perante todo mundo, é humilhar falando que você não sabe, você não presta atenção, que é totalmente desatenta, que não serve pra trabalhar aqui, que não sabia como eu trabalhava numa empresa do mesmo ramo anteriormente... (Vickie)
✓ Isolamento	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Eu já tentei conversar com ela. E ela falou – ‘não tem conversa entre nós dois neste sentido, eu sei muito bem o que eu faço’... já chegou a acontecer isso... (Ronny) ▪ O Eloy tava manipulando a minha chefe direta pra que ela... Como é que eu vou falar?... Me constranger perante o pessoal da minha área (...) (Derick)

Tabela 5

Categoria Temática 2 – Resultados das Entrevistas com as Testemunhas

Categoria Temática 2: Ações que configuraram Assédio Moral no Trabalho	
Descrição: Conjunto de ações violentas (de natureza psicológica e/ou física) que, no entender das testemunhas, foram infligidas aos assediados por assediadores de maneira freqüente, com o objetivo de isolá-los, desestabilizá-los e/ou difamá-los.	
Temas	Exemplos de Verbalizações
✓ Desestabilizações	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>O Ronny é um pobrezinho... A Jennyffer grita com ele o tempo todo, mas grita mesmo!</i> (Vickie) ▪ <i>Acho que o tom, o tom muito... Muito agressivo... Eu acho que o tom, às vezes, ele funciona como um tapa, né? Então o Gregory, ele fala pro Eloy – “Que ‘merda’ é essa aqui?” (...) o Gregory dá uns gritos com o Eloy que são a mesma coisa que uns tapas.</i> (Fanny)
✓ Difamações	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Ele difamava o Eloy todo dia...</i> (Derick) ▪ <i>A Jennyffer, naquela época, falava muito mal do Ronny pra mim.</i> (Fanny)

Apresentadas as categorias temáticas, adentremos nos subtópicos que seguem em detalhamentos acerca de cada um dos três conjuntos de ações violentas.

3.3.1. Desestabilizações

Começamos por resgatar as memórias que registramos no mês de maio de 2004, ocasião esta em que trabalhávamos no setor chefiado por Gregory, no qual se encontrava lotado também Eloy, e assim permanecia até o momento em que a pesquisa findou-se. Naquele período, embora não pudéssemos precisar com exatidão o mês em que a situação de ‘perseguição’ de Gregory contra Eloy teve início, estimamos ‘sem margem de erro’, conforme sublinhamos em nosso diário de campo, que a mesma já englobava um período mínimo de um ano.

No período mencionado acima, recordávamos que, predominantemente, Gregory estava fazendo uso, de maneira bastante recorrente - praticamente em todos os dias em que o assediado estava presente no contexto de trabalho, de ‘brincadeiras’ aparentemente ‘inocentes’ que ressaltavam o fato de Eloy estar com o nível de gordura corporal acima do saudável. Conforme claramente pretendido por Gregory, tais ‘brincadeiras’ impeliam, em diversas ocasiões, muitos dos presentes e transeuntes a gargalhadas, muito provavelmente em função do ‘contato contaminador’ (Goffman citado por Barreto, 2003), dentre os quais, ao menos no início, se encontrava o próprio Eloy. Ocorre que, logo no início da pesquisa, percebemos que as ‘brincadeiras’ não somente persistiam como vinham ocorrendo cada vez

mais repetidamente, passando a ocorrer inclusive na presença de pessoas de outras áreas da empresa, e mesmo perante usuários dos serviços das empresas que eventualmente compareciam pessoalmente ao setor com a finalidade de resolverem alguma pendência. Dentre as inúmeras 'brincadeiras' persistentes, sempre 'corporificadas' por verbalizações de Gregory, apresentemos algumas que temos acompanhado formalmente desde 05.2004 (até o mês de 04.2006, quando cessamos a coleta de dados, desestabilizações similares ainda persistiam) e que registramos, senão de forma fiel, ao menos bastante aproximada em nosso diário de campo:

Eloy, aonde você estava? Aposto que na cantina? Só pode ser! (Gregory)

Eloy, você vai à cantina? Vê se deixa pelo menos alguma coisinha por lá, pra gente poder lanchar mais tarde também. (Gregory)

Eloy, você disse que está fazendo dieta, não disse? Qual é o objetivo dessa dieta, é engordar ainda mais? É o que está aparentando, não é pessoal? (Gregory)

Pessoal, vocês viram como o Eloy engordou ainda mais? (Gregory)

Escondam os seus lanches se não o Eloy vai traçar tudo. (Gregory)

Eloy, cuidado para não entalar ali na porta. (Gregory)

Vocês viram o buraco que se formou ali no chão, bem abaixo do lugar onde fica a cadeira do Eloy? (Gregory)

Eloy... Você não entala na privada quando usa o banheiro, não? (Gregory)

A roda do seu carro soltou? Também pudera, né? Com esse peso todo... (Gregory)

Eu tenho pena da esposa do Eloy ... Imaginem como é que é a transa dos dois? A pobrezinha deve ficar toda esmagada. (Gregory)

Conforme procuramos sugerir com o adjetivo 'persistentes', todas as 'brincadeiras' acima ilustradas repetiram-se em diversas situações por meio de formulações de Gregory mais ou menos similares. Embora não tenhamos recorrido ao registro freqüencial de todas elas no período mencionado, a título de exemplo do 'quanto' tais 'brincadeiras' foram persistentes, podemos mencionar que ao contabilizar o número de registros em nosso diário de campo de frases que faziam referência a sentido correlato à primeira acima ilustrada (como, por exemplo: "*Estava na cantina de novo, Eloy? Aposto que sim!*") somente nos

meses de agosto e setembro de 2004, chegamos ao número de 67 ocorrências. Isso significa dizer que em praticamente todas as ocasiões que o Eloy necessitava sair da sala, fosse para se dirigir ao banheiro, para resolver alguma pendência junto a outra divisão ou mesmo eventualmente para lancha, tão logo retornava para a sala escutava 'piadas' com o referido sentido, sempre pronunciadas publicamente por Gregory.

Gregory, utilizando-se de sua superioridade hierárquica, chegou a declarar em agosto de 2004, em tom de 'brincadeira', que o Eloy estava proibido de se dirigir à cantina, alegando que o mesmo estava 'gordo demais'. Como resultado de tal 'brincadeira', o assediado de fato passou a evitar idas à cantina ou mesmo aceitar qualquer alimento que lhe era oferecido, sempre alegando que se aceitasse o Gregory 'pegaria no pé' dele. Conforme presenciamos em conjunto com duas testemunhas (Vickie e Fanny), o mesmo chegou ao ponto de passar muitos expedientes de trabalho, mesmo alguns que perfaziam mais de dez horas corridas, sem ingerir alimento algum.

Quanto mais persistiam, mais o Eloy se evidenciava transtornado pelas mesmas, passando a evidenciar desaprovação mediante expressões faciais 'carregadas' de austeridade. Em diversos momentos, compreendidos entre o período de 05.2004 e 11.2004, presenciamos, inclusive, tentativas do mesmo, embora que de forma um tanto tímida, de solicitar ao Gregory que cessasse de "sacaneá-lo", conforme expressão usual do mesmo. Entretanto, a cada pedido deste, Eloy obtinha respostas, também manifestadas publicamente, que acabavam por fortificar ainda mais a desestabilização:

Que isso Eloy? Você não tem esportiva? Além do mais, a nossa intenção é lhe ajudar... Você está precisando muito de uma ajuda para perder peso, vocês não concordam? Vamos ajudar o nosso colega nessa empreitada? (Gregory)

'Contra-respostas' como a acima ilustrada improvisadas por Gregory para retrucar as eventuais queixas de Eloy, ou mesmo para replicar os raros comentários de espectadores que provavelmente se apercebiam da sordidez que as referidas pretensas brincadeiras comportavam, sugerem que Gregory, em diversas ocasiões, evidenciava possuir a 'habilidade de improvisação', aludida por autores como Piñuel y Zabala (2001/2003) e Abajo-Olivares (2004) como usual entre os assediadores, a qual os capacita a negar a situação de assédio, mudando o foco da questão.

Os 'ápices' das vexações contra Eloy se davam em momentos nos quais estavam reunidos diversos funcionários da instituição, tal como em uma reunião, realizada em 09.2005, que contava com aproximadamente 60 trabalhadores. Em determinado momento da referida reunião, um funcionário de outra divisão relatou ter percebido o quanto a nossa divisão estava sobrecarregada de trabalho ao presenciar alguns funcionários da mesma, tal

como o Eloy, correndo pelos corredores em vista de atender alguma demanda que tinha horário limite para ser cumprida. Tal comentário rendeu a seguinte contra-argumentação pública de Gregory:

Não, mas isso é intencional. Nós fazemos de propósito pra ver se o Eloy perde alguns quilinhos. Vocês não perceberam o quão gordo ele está? (Gregory)

A referida atitude desencadeou um ‘constrangimento’ expresso visivelmente em Eloy, sendo que o mesmo ficou imediatamente com a face rosada, começou a transpirar, se encolheu na cadeira como que se quisesse esconder, ou mesmo ‘desaparecer’, bem como se voltou para mim, que estava sentado em uma cadeira logo ao seu lado, e declarou:

Pôxa, o Gregory é terrível! Eu sabia que ele ia me humilhar na frente de todo mundo, só pra variar um pouquinho, né? Estava demorando. Ele só estava aguardando uma oportunidade, como sempre... (Eloy)

A recorrência do processo de ‘desestabilização’ pública empregado por Gregory contra Eloy, pautado principalmente na ação de ‘zombar de características pessoais’ (Leymann, 1993/1996; Hirigoyen, 1998/2003, 2001/2002; Piñuel y Zabala, 2001/2003; Abajo-Olivares, 2004), pôde ser corroborado por alguns relatos de testemunhas oculares e do próprio Eloy quando das entrevistas individuais, conforme os nossos grifos explicitam:

Uma brincadeira de mau gosto típica - “O Eloy fez um buraco aqui no chão”... O Gregory todo dia chegava e falava “Olha Eloy, esse buraco cada dia tá maior”... (Derick)

(...) em relação à gordura do Eloy, o Gregory brinca muito... Até demais... (Fanny)

As brincadeiras continuam. Uma que ele fala todo dia é ‘ele entala na porta’. (Eloy)

As ‘táticas desestabilizadoras’ de Gregory não se restringiram à zombaria em relação a traços físicos de Eloy. Conforme já evidenciamos anteriormente, este último é casado e, ainda no ano de 2004, o mesmo confidenciou a alguns colegas da divisão, dentre os quais se encontrava Gregory, que ele e a esposa haviam decidido, alguns meses antes, pela geração de um filho. Entretanto, com bastante pesar, o mesmo declarou que, após diversas tentativas, ainda não haviam conseguido, razão pela qual já teriam dado início a um tratamento. Eloy não chegou a detalhar se o problema de infertilidade havia sido efetivamente diagnosticado, tampouco se a origem estaria relacionada ao seu próprio organismo, ao da esposa ou de ambos. O fato é que, poucos dias após tal confidenciação, Gregory deu início a mais um conjunto de pretensas ‘brincadeira’ que, conforme registramos em diferentes ocasiões, giravam em torno basicamente das seguintes idéias:

É Eloy, é melhor você resolver o seu problema, porque daqui a pouco a sua esposa terá um filho com o padeiro, ou quem sabe com o carteiro... (Gregory)

O Eloy não está 'dando conta do recado'. Daqui a pouco a esposa dele vai 'recorrer' a um vizinho... (Gregory)

Assim como a ação desestabilizadora tratada anteriormente, esta também foi utilizada por Gregory persistente e repetidamente no transcorrer de aproximados 4 meses, só findando quando o Eloy nos trouxe a notícia de que o tratamento havia sido bem sucedido e, portanto, que a sua esposa estava grávida. Ainda assim, com uma espécie de 'desfecho malévolo' das referidas ações, Gregory 'lançou' publicamente, ao menos por três vezes que estávamos presentes, aproximadamente o seguinte comentário:

Será que esse filho é do Eloy mesmo? (Gregory)

Até o presente momento, restringimos-nos a relatar apenas uma das modalidades de ações desestabilizadoras empregadas por Gregory contra Eloy – as zombarias, em especial de características físicas do assediado, as quais, conforme já procuramos referenciar, são recorrentemente apontadas na literatura especializada como pertencentes a um dos conjuntos de ações que configuram assédio moral no trabalho (Leymann, 1993/1996; Hirigoyen, 1998/2003, 2001/2002; Piñuel y Zabala, 2001/2003; Abajo-Olivares, 2004), cabendo acrescentar que as relatamos relacionadas exclusivamente à situação de assédio moral no trabalho sofrida por Eloy pela razão de, de fato, tal modalidade de ação ter se restringido àquela situação. Entretanto, as desestabilizações infligidas por Gregory contra Eloy não se limitaram às chacotas. Tal como nas situações de assédio moral no trabalho promovidas por Jennyffer contra Ronny e Vickie, por um período de tempo prolongado e com considerável frequência, o Gregory vêm agredindo o Eloy verbalmente, agressões essas que, conforme pudemos constatar no transcorrer da convivência e elucidaremos quando estivermos a tratar da percepção dos assediados quanto aos possíveis fatores causais para o desencadeamento da violência moral, não se sustentavam em 'falta' de competência profissional dos referidos assediados e evidenciaram-se intencionalmente dirigidas pelos dois assediadores supracitados a eles. Começemos, então, por ilustrar a maneira pela qual as mesmas se davam por intermédio das 'vozes' dos próprios assediados:

(...) a imposição, o tom de voz que ela usava, né? E a agressividade da palavra, né? Da expressão também... Isso era o que mais me incomodava, entendeu? (Ronny)

Quantas vezes que ele berrou para mim – ‘Ah, mas você tem que dar conta, você tem que dar prioridade!’ Mas... Pô, tudo é prioridade. Não dá para fazer tudo! Não com aquela estrutura... E o que eu não entendo é que eu sei que ele sabe perfeitamente disso. (Eloy)

(...) aquela agressividade dela, aquela mania de gritar comigo (...). (Vickie)

Nessas agressões diárias entram também muitas das ignorâncias agressivas que ele faz comigo (...). (Eloy)

As verbalizações acima não somente podem ser todas atestadas pela observação e registro de diversas situações que se repetiram no transcorrer dos aproximados dois anos de pesquisa, como acabaram por ser corroboradas, também, pelo relato de algumas das testemunhas oculares que foram entrevistadas:

O Ronny é um pobrezinho... A Jennyffer grita com ele o tempo todo, mas grita mesmo! (Vickie)

Acho que o tom, o tom muito... Muito agressivo... Eu acho que o tom, às vezes, ele funciona como um tapa, né? Então o Gregory, ele fala pro Eloy – “Que ‘merda’ é essa aqui?” (...) o Gregory dá uns gritos com o Eloy que são a mesma coisa que uns tapas. (Fanny)

E a Jennyffer, com a Vickie e com o Ronny, também, né? Ela não chega a xingar eles, é mais o tom agressivo, né? (Fanny)

Muitas das agressões verbais tinham início em decorrência do não cumprimento integral da rotina de trabalho prevista, conforme sinalizado por uma das verbalizações de Eloy acima transcrita, fato este que, para um observador externo e eventual no contexto, talvez não se caracterizassem como ações complementares às situações de assédio moral no trabalho ou, mesmo, poderiam equivocadamente sugerir ‘incompetência profissional’ dos assediados. Porém, para aqueles que trabalhavam na área, dentre os quais, relembremos – o próprio observador participante, as mesmas se manifestavam de maneira evidentemente dirigidas intencionalmente contra os assediados em questão, já que muito raramente qualquer um dos trabalhadores da divisão, dentre os quais podemos incluir os próprios gestores, conseguiam cumprir toda a demanda de atividades, mesmo sob o já ‘naturalizado’ regime de horas extras, uma vez que a estrutura de pessoal era (e continuava a ser quando a pesquisa se findou) abertamente insuficiente. Dito isto, ressaltemos, então, que os dois assediadores em questão freqüentemente declaravam-se conscientes da sobrecarga de trabalho e conseqüente necessidade de aumento do quadro de pessoal da divisão, razão pela qual relevavam o não cumprimento das demandas impostas e, assim, ‘poupavam’ das cobranças e pressões todos os trabalhadores da divisão, excetuando-se os assediados em

questão. Somente a título de ilustração, mencionemos que houve diversas ocasiões nas quais o observador participante e outra funcionária do setor estavam trabalhando em conjunto com Ronny, compartilhando das exatas mesmas atividades e, ainda assim, somente o Ronny era 'punido' pelo não cumprimento da totalidade das tarefas prescritas previamente. Diversas 'chamadas' de Jennyffer para com Ronny foram registradas em nosso diário de campo, cuja abaixo transcrita nos pareceu bastante representativa:

Eu não consigo entender o que está havendo. Você tem que aumentar o seu ritmo, tem que dar conta! Está sendo pago para quê, afinal? E se não quiser, fique sabendo que tem muita gente lá fora querendo o seu lugar... (Jennyffer)

'Pressões' de Jennyffer, como a acima ilustrada, também foram relatadas diretamente por Ronny no transcurso da entrevista:

"(...) Você tem que fazer, você vai fazer, pois se você não fizer, facilmente vamos lhe substituir por outra pessoa que vai fazer... E vai fazer melhor que você (...)". (Ronny)

Situações bastante similares vêm sendo vivenciadas por Eloy, conforme tivemos a oportunidade de presenciar e a verbalização do mesmo abaixo pode ilustrar:

Quantas vezes o Gregory não virou pra mim – "Porque você não fez isso? Porque não fez aquilo?"... Aí eu falo da sobrecarga e ele – "Não interessa, tem que fazer, tá sendo pago pra isso, isso aqui tá parecendo internet discada, a gente pede um negócio e só daqui a dois anos é que vai fazer". (Eloy)

As agressões verbais sofridas por Ronny e Eloy apresentadas anteriormente, portavam efeitos desestabilizadores não somente pela violência expressa, na maior parte das vezes na presença de outros trabalhadores (e mesmo ocasionalmente na presença de funcionários de outras divisões da instituição), mas também por desvalorizar absolutamente o esforço despendido pelos referidos assediados no transcorrer das atividades, desvalorização esta que Piñuel y Zabala (2001/2003) aponta como típica em situações de assédio moral no trabalho.

Tal como salientou Fanny no decurso da entrevista, o Ronny, ao menos no início, habitualmente tentava confrontar a Jennyffer. Entretanto, em acordo com a nossa leitura acerca de tais reações, Fanny entendia que as mesmas acabavam por agravar as agressões verbais de Jennyffer contra Ronny, sendo que a cada contra-argumentação deste, a assediadora 'golpeava-o' ainda mais furiosamente até que o mesmo 'se calasse', recorrendo usualmente a injúrias amparadas pela 'espessa armadura' que a superioridade hierárquica em relação ao assediado lhe concedia. Tais atitudes de Jennyffer acabam por

corroborar com a sustentação de Hirigoyen (1998/2003) de que as tentativas do assediado de ‘resistir ao domínio’ ou ‘expressar o que sente’, usualmente o expõe a ‘fúria’ do assediador, que agirá de maneira ainda mais agressiva para fazê-lo calar-se, talvez pelo fato dos assediadores temerem de fato a comunicação com os assediados (Hirigoyen, 1998/2003).

Também configurou-se bastante freqüente a ação de Jennyffer de “criticar ‘negativamente’ toda e qualquer sugestão” de Ronny (Leymann, 1993/1996; Hirigoyen, 1998/2003, 2001/2002; Piñuel y Zabala, 2001/2003; Abajo-Olivares, 2004). As nossas observações continuadas conduziram-nos à conclusão de que, em verdade, a razão das depreciações das sugestões, usualmente verbalizadas por Jennyffer publicamente e em tom bastante agressivo, não se justificava nas idéias em si, mas na ‘antipatia’ contra Ronny que Jennyffer invariavelmente parecia querer evidenciar. Como forma de subsidiar a referida interpretação a que chegamos, sublinhemos que algumas das sugestões dadas por Ronny chegaram a ser implementadas pela própria Jennyffer em momentos posteriores, porém, como poderia se supor, sem dar o devido crédito ao autor das mesmas.

Deflagramos como ação desestabilizadora utilizada intencionalmente por Jennyffer, ainda, a prescrição de tarefas que, embora também tivessem correlação com as atribuições dos agentes administrativos, foram adotadas pela mesma como forma de ‘irritar’ o Ronny, conforme a mesma confidenciou para alguns dos trabalhadores do setor em certas ocasiões – entregar e buscar documentos em outras divisões da instituição. Em diversas situações, a mesma ‘ordenou’ que a sua vítima se dirigisse a divisões situadas no último andar da instituição para entregar ou pegar documentos, incluindo alguns de ordem pessoal da assediadora. Usualmente, tais pedidos ocorriam em momentos em que o Ronny estava bastante ‘sobrecarregado’ e ocupado com outras atividades e, mesmo em pelo menos três situações nas quais alguns colegas intervieram se propondo a ir no lugar dele, Jennyffer não autorizou, insistindo que o mesmo é que deveria subir. Conforme mencionamos, houve intencionalidade uma vez que, na maior parte das vezes, tão logo o mesmo retirava-se da sala, Jennyffer confidenciava aos presentes, sem maiores explicações, que o havia feito de propósito, pois sabia que o Ronny se incomodava com tal tarefa.

Embora não possamos classificar a ação acima como uma ‘prescrição de tarefa humilhante’ e nem mesmo como uma ‘prescrição de tarefa de maneira não eqüitativa em relação aos demais trabalhadores’, as quais têm sido usualmente citadas na literatura como ações empregadas por assediadores que visam desestabilizar o assediado (Leymann, 1993/1996; Hirigoyen, 1998/2003, 2001/2002; Piñuel y Zabala, 2001/2003; Abajo-Olivares, 2004), cremos poder, face à intencionalidade declarada de Jennyffer de ‘irritar’ Ronny,

enquadrá-la também como mais uma ação desestabilizadora dentre o conjunto de ações que configuram o assédio moral no trabalho.

Outra ação desestabilizadora que Vickie declarou, quando da entrevista, ter sido utilizada por Jennyffer repetidamente contra ela e que também é apontada na literatura como constituinte das práticas de assédio moral no trabalho, referiu-se à ‘exploração’ de algumas ‘fraquezas’ (Hirigoyen, 1998/2003) que a mesma sustentava possuir e afirma ter confidenciado em certas ocasiões para Jennyffer:

*A minha patetice foi quando eu falei que eu preferia ser mandada do que mandar...
Aí pronto... Aí foi a ‘gota d’água’ – “Não dá mesmo, não teria a menor competência
pra isso”... Quem fala demais, dá bom dia ao cavalo, não é mesmo? (Vickie)*

*“(...) ainda bem que você sabe que você não pode mandar... Você tem é que ser
mandada mesmo!” Isso várias vezes ela falou... Quer dizer... Eu também fui dar
ousadia, né? Fui falar que o meu perfil era esse... (Vickie)*

Ela usava tudo, tudo, tudo, tudo! Era uma deixa tua e ela pegava. (Vickie)

Complementarmente às ações desestabilizadoras narradas nos parágrafos precedentes, acrescentemos que, desde o ano de 2003, Gregory só se reporta ao Eloy por intermédio de um apelido que criou ao fazer um trocadilho com o nome verdadeiro deste último, o qual não poderemos fazer menção face à razoável probabilidade do mesmo ‘tornar visível’ o nome verídico de Eloy, mas que cabe ressaltar ter atingido com bastante recorrência o escárnio e conseqüente embaraço evidentemente almejados por Gregory. Similarmente, o Eloy empregava o termo ‘cabeçudo’ em todas as ocasiões que precisava se dirigir ao Derick, ‘apelido’ este que perdurou ainda por algum tempo após a transferência de Derick para outro setor da divisão (recordemos que Derick era subordinado direto de Eloy). Embora, em verdade, Eloy estava equivocado quanto à acepção correta de tal verbete (indivíduo obstinado, teimoso), já que, conforme evidenciou em diferentes situações, pretendia com o emprego do mesmo igualar o Derick a um ‘indivíduo ignorante’ ou ‘desprovido de instrução’, o mesmo parece ter atingido os objetivos desestabilizadores almejados com tal emprego. Hirigoyen (1998/2003) atesta que tal ‘recurso’ enquadra-se como um dos mais habituais dentre os ‘procedimentos perversos’. Entretanto, diferentemente do relatado pela autora - de que o mesmo costuma cativar diversos aderentes que, desta forma, acabam tornando-se cúmplices ativos, excetuando-se algumas raras exceções que o Derick recorreu ao trocadilho adotado por Gregory para se referir ao Eloy (muito provavelmente como um contra-ataque das situações violentas que estava sofrendo), nenhum dos trabalhadores do contexto fez uso dos mesmos, pelo menos não que tenhamos presenciado ou que os participantes tenham relatado.

Encerremos o presente subtópico informando que as desestabilizações utilizadas por Gregory contra Eloy, tanto via zombarias quanto via agressões verbais, ainda perduravam quando do desfecho do presente trabalho. Quanto às desestabilizações via agressões verbais infligidas por Jennyffer contra Vickie, findaram-se desde que a última foi transferida para outra área da divisão. Já quanto às desestabilizações infligidas por Jennyffer contra Ronny, ainda perduravam quando do término da pesquisa, porém em escala reduzida se comparada há alguns meses anteriores (tal redução de frequência parece estar ligada à eficácia de algumas das estratégias de mediação adotadas por Ronny, conforme elucidaremos no tópico deste capítulo que trata das percepções dos assediados e testemunhas).

3.3.2. Difamações

Quanto às ‘ações difamadoras’ deflagradas no transcurso da pesquisa, cabe pôr em destaque as que foram infligidas por Eloy contra Derick, uma vez que (a) se manifestaram de maneira demasiadamente recorrente – ocorrendo quase que diariamente no transcorrer de aproximadamente um ano, e que (b) a referida situação representou a única das quatro situações de assédio moral no trabalho tratadas em que a ‘difamação’ sobrepujou a ‘desestabilização’.

Em novembro de 2004 Derick foi contratado para exercer a função de agente administrativo na área de Eloy. Nesta ocasião, ainda trabalhávamos naquela área e, portanto, tivemos a oportunidade de perceber que, ainda no primeiro mês de trabalho, Eloy passou a fazer uso de pretensas ‘brincadeiras’ contra Derick, as quais usualmente buscavam colocar em dúvida a ‘masculinidade’ do último, dentre as quais podemos explicitar algumas das que registramos em nosso diário de campo:

Pessoal, eu acho que esse cara aí é meio ‘boiola’, não é não? (Eloy)

Essa ‘bicha’ do Derick tem olhado de forma meio suspeita para mim... Acho que ‘ela’ está ‘apaixonada’... (Eloy)

Oh ‘gayzão’! Você já fez o que eu mandei? (Eloy)

Ainda naquele primeiro mês, em razão da repetitividade pela qual Eloy ‘atormentou’ Derick ao ‘manejar’ um conjunto de aparentes ‘brincadeiras’ similares às relatadas acima, começamos a suspeitar que provavelmente se tratava de mais uma situação de violência moral. Já no mês de janeiro de 2005, não tínhamos mais dúvidas quanto a tratar-se de fato de assédio moral no trabalho. Relembremos que, conforme declaramos no quadro teórico

de referência, não só discordamos da rigidez em relação à periodicidade estipulada e adotada por alguns autores, tal como Leymann (1993/1996) e Abajo-Olivares (2004), como acreditamos que mesmo num intervalo de alguns dias alguém pode assediar moralmente outra pessoa, evidentemente que por meio da persistente e deliberada repetição de ações violentas, a ponto de causar-lhe danos verdadeiramente devastadores.

De maneira a não nos bastarmos nas verbalizações do assediador que registramos em nosso diário de campo, abramos espaço para algumas falas de Fanny e do próprio Derick manifestadas quando entrevistados:

(...) o Eloy ficava fazendo brincadeira de mau-gosto com o Derick e ele tinha que ficar calado porque o Eloy era o chefe dele... (Fanny)

O maior ponto que ele achava que era o meu ponto fraco era me chamar de 'veado'... ele tentou, não parava, não parava... (Derick)

Teve uns 6 meses, assim, que foram cruciais... Todo dia, todo dia! Não passava um dia sem ter aquelas piadinhas de mau-gosto contra mim. (...). Você lembra que, antigamente, até se eu olhasse pra cá o Eloy já começava a falar que eu tava apaixonado por ele? (Derick)

As difamações infligidas por Eloy contra Derick foram tão persistentes que acabaram por resultar de maneira eficaz na 'propagação de rumores' a respeito do assediado, modalidade de difamação esta que também é apontada na literatura como mais uma das 'artimanhas' dos assediadores (Leymann, 1993/1996; Hirigoyen, 1998/2003, 2001/2002; Piñuel y Zabala, 2001/2003; Abajo-Olivares, 2004) – registramos em nosso diário sete ocorrências nas quais colegas da divisão, na ausência de Derick, questionavam-se entre si se, afinal de contas, o mesmo era homossexual. De forma a melhor caracterizarmos a situação, registremos aqui, primeiramente, que partimos do pressuposto ético de que ninguém deveria ser 'constrangido' em função de sua 'identidade sexual', mas, já que a questão foi tão insistentemente levantada por Eloy, testemunhemos que em nenhuma ocasião o Derick evidenciou ser homossexual e que o próprio Eloy, em algumas intervenções que procuramos fazer em favor de Derick, declarou que também não acreditava nisto, mas que só o fazia por 'brincadeira'.

E já que estamos a tratar no momento de difamações relacionadas a identidades sexuais, relatemos algumas das difamações feitas por Jennyffer contra Ronny de teor similar, as quais também tivemos diferentes oportunidades de presenciar e registrar em nosso diário de campo. Porém, antes de apresentar algumas das verbalizações registradas, salientemos que, diferentemente do ocorrido com o Derick, o referido processo de difamação se deu, no geral, na ausência de Ronny:

Vocês já perceberam que o Ronny só fala com homens no telefone... E sempre com um jeitinho afeminado, carinhoso, como se estivesse falando com uma namorada? (Jennyffer)

Eu detesto homem 'fresco'. Vocês já perceberam o quanto o Ronny é sensível? Eu não posso chamar a atenção dele que os olhos dele já se enchem logo de lágrimas. É um 'veado' mesmo... (Jennyffer)

Tal como no caso de Derick, as referidas difamações parecem ter surtido algum resultado, já que diferentes colegas da divisão também se puseram, em algumas situações, a questionar a 'masculinidade' de Ronny. Somente a título de ilustração, registremos tal 'suspeita' por parte de uma das testemunhas evidenciada no transcorrer da entrevista:

A Jennyffer fica falando do Ronny... Tem aquele negócio, se é 'boiola', se não é... Talvez seja mesmo... (Fanny)

Embora a Jennyffer tenha se restringido na maior parte das vezes em que procurou difamar Ronny no sentido acima mencionado a fazê-lo na ausência deste, acrescentemos que houve algumas circunstâncias nas quais a mesma declarou para todos os presentes, em meio a agressões desestabilizadoras que estava dirigindo contra ele, que não suportava homem 'fresco', sensível, que estas características num homem sinalizavam que o mesmo era, em verdade, mal resolvido quanto à sexualidade. Adicionemos a este contexto, ainda, que tais comentários se davam justamente em ápices nos quais o assediado explicitava-se bastante transtornado com as agressões, chegando ao ponto de evidenciar, tal como percebido e 'utilizado' por Jennyffer, estar a 'conter lágrimas'.

Os relatos acima corroboram a afirmativa de Hirigoyen (2001/2002) de que muitos dos insultos proferidos contra homens vítimas de assédio moral no trabalho compreendem, com bastante recorrência, ataques contra a identidade sexual e à virilidade, recursos estes que Dejourn (1998/2001) também percebeu serem manejados por certos líderes organizacionais, os quais classificou como 'perversos', em vista de, mais ou menos conscientes, 'banalizar o mal'.

Outra ação difamadora de Jennyffer que se deu de maneira bastante freqüente contra Ronny referiu-se aos contínuos 'comentários' da mesma acerca da competência profissional de sua vítima. Em diversas situações nas quais Ronny não estava presente, a mesma declarou para diferentes trabalhadores da divisão, dentre os quais cabe destacar a própria chefe da divisão, que estava bastante insatisfeita com o trabalho prestado por Ronny, chegando mesmo a declarar abertamente que, por tal razão, gostaria de 'excluí-lo' do contexto, intenção esta que, recorrendo-se à literatura (Leymann, 1993/1996; Hirigoyen,

1998/2003, 2001/2002; Piñuel y Zabala, 2001/2003; Abajo-Olivares, 2004), só veio a corroborar ainda mais com a classificação do processo como assédio moral no trabalho. Complementarmente, esta difamação também se deu de maneira conjunta a algumas das destabilizações que a mesma empregou contra Ronny, tais como agressões verbais públicas por meio das quais a Jennyffer insinuava, na frente de diferentes colegas, que o Ronny era um ‘indivíduo pouco inteligente’ (Ximenes, 1999):

Como você mesmo presenciou, ela simplesmente falava que deveria ter perguntas e respostas ‘inteligentes’, e que as perguntas que eu fazia eram ‘burras’, ou seja, chamou o funcionário de ‘burro’. (Ronny)

Ficar me chamando, chamando o funcionário de ‘burro’... Não é uma postura de uma pessoa que tá sendo, né? Sendo o representante, sendo o ‘líder’ naquele momento (...). (Ronny)

Façamos justiça a Ronny e registremos que, tanto em nosso julgamento quanto na avaliação de alguns colegas, incluindo uma das testemunhas, o mesmo era inquestionavelmente portador de uma competência profissional evidente, o que talvez o enquadre no típico perfil das vítimas de assédio moral no trabalho – tratam-se de pessoas competentes e dedicadas ao trabalho (Hirigoyen, 1998/2003; Piñuel y Zabala, 2001/2003). Deixemos que a fala de Vickie ateste ao menos parte da avaliação que fazemos de Ronny:

O Ronny tem um ritmo de trabalhar que é muito legal, eu acho um barato que ele é todo metódico. Você pode prestar atenção que as coisinhas dele tão ali, ele cria formulários, ele toma as iniciativas, mas aí muitas vezes ela barra, ela barra (...). Eu vejo muito o Ronny fazendo isso, tudo dele é tão certinho... Mas parece que nunca agrada ela, ela sempre vê um defeito. (Vickie)

Difamações de teor similar não somente ocorreram também em meio às ações de violência moral infligidas por Eloy contra Derick, como parecem ter obtido a adesão de pelo menos um funcionário de outra área da instituição:

Um dia desses eu tava ali trabalhando... Aí veio um funcionário de outra área aqui e perguntou alguma coisa pro Eloy... Aí ele falou – “Vai lá e fala com aquele ‘cabeçudo’ ali”, apontando para mim. Aí o funcionário chegou lá e falou para mim – “E aí ‘cabeção’? Será que com esse nome você vai conseguir me ajudar mesmo?” (Derick)

(...) na realidade, ele queria de qualquer forma me humilhar, né? Me deixar arrasado, porque no início ele pegava no meu pé e começava a me chamar de ‘burro’ na frente de todo mundo... (Derick)

No que toca à situação de assédio moral no trabalho infligida por Gregory contra Eloy, mencionemos um ato ‘difamador’ empregado por Gregory que também nos parece

claramente conectado ao conjunto de ações violentas infligidas contra Eloy. Tal ato materializa-se por intermédio de comentários que o Gregory dirige exclusivamente ao Eloy em todas as ocasiões que este último retorna de férias:

Você já retornou das férias? Não precisava. Nós nem precisamos de você por aqui.
(Gregory)

A referida verbalização de Gregory foi registrada em nosso diário de campo no primeiro dia de trabalho após um período de férias de Eloy. Entretanto, ainda antes do retorno de Eloy, o Gregory já havia tratado de difamá-lo numa ocasião que este, preocupado com um determinado compromisso de trabalho, resolveu telefonar para se informar acerca do andamento. Nesta ocasião, o observador participante estava substituindo o Eloy e, enquanto conversava com este por telefone, foi interrompido por Gregory solicitando estridentemente, de forma que o Eloy pudesse ouvir, que transmitisse aproximadamente o seguinte recado:

Avise ao Eloy que ele não está fazendo falta nenhuma e, portanto, que não precisa nem retornar. (Gregory)

Conforme salientamos, esta ação difamadora foi empregada por Gregory, ao menos desde o momento em que a pesquisa teve início, em todas as situações em que o Eloy saiu de férias, mesmo num momento em que o observador participante já não trabalhava mais naquele setor, o que pode ser confirmado pelo relato de Fanny quando na condição de entrevistada:

Nas primeiras férias que eu substitui o Eloy, o Gregory falou, quando o Eloy chegou, que ele não precisava mais voltar não, que não tinha mais necessidade dele por lá (...) é péssimo, né? (Fanny)

Em nossa leitura, a ação de Gregory acima relatada visou atender, principalmente, à intenção de difamar o Eloy perante colegas de trabalho (dentre os quais se encontravam subordinados diretos de Eloy, tal como a Fanny), sugerindo quase que diretamente que o mesmo era 'desnecessário' à divisão, ou mesmo 'indesejável', intenções estas que evidenciam a tentativa de 'procurar pôr em dúvida a capacidade profissional do assediado', o que autores como Leymann (1993/1996), Hirigoyen (1998/2003, 2001/2002), Piñuel y Zabala (2001/2003) e Abajo-Olivares (2004) também apontam como ação característica de assédio moral no trabalho. Porém, acrescentemos que, em nosso entendimento, a referida ação comporta também, simultaneamente, intenções desestabilizadoras, leitura esta que corrobora a nossa sustentação apresentada no quadro teórico de referência de que algumas

ações podem vir a ‘transcender empiricamente’ a categoria teórica a que pertencem. Apresentemos uma fala do próprio Eloy que também ilustra as desestabilizações que sofreu aliadas a difamações acerca de sua competência profissional:

De repente você tá querendo fazer, aí vem o seu superior e briga com você, reclama com você, estressa com você na frente das outras pessoas, na frente dos seus subordinados ou na frente de uma outra chefia ou outros subordinados, entendeu? Ou na frente de um superior dele, isso gera um certo constrangimento, isso gera mal-estar, dá pra entender? Então essas coisas assim é o que a gente tá vivenciando hoje. Entendeu? (Eloy)

3.3.3. Isolamento

Ações com o intuito de isolar os assediados que configurassem assédio moral no trabalho no caso estudado foram as menos recorrentes. Somente dois dos assediados (o Ronny e o Derick) alegaram terem sido expostos a ações que configuraram a intencionalidade do assediador de isolá-los, as quais, sublinhemos, não chegamos a presenciar diretamente e, portanto, estão embasadas unicamente no relatado pelos assediados e atestado por uma das testemunhas - Fanny.

A ‘tática’ de isolamento infligida por Jennyffer contra Ronny restringiu-se, conforme relatado pelo mesmo e atestado por Fanny, à ação de ‘privá-lo da possibilidade de comunicação’ acerca do ocorrido, ação esta que é apontada na literatura como bastante comum em processos de assédio moral no trabalho (Leymann, 1993/1996; Hirigoyen, 1998/2003, 2001/2002; Piñuel y Zabala, 2001/2003; Abajo-Olivares, 2004):

Eu já tentei conversar com ela. E ela falou – ‘não tem conversa entre nós dois neste sentido, eu sei muito bem o que eu faço’... já chegou a acontecer isso... (Ronny)

Tanto que, quando começou... Pergunte à Fanny, chegava no final do expediente, aí eu falava assim – ‘vamos fazer um feedback?’ O primeiro, segundo, terceiro... A partir do quarto ela me falou ‘não quero um feedback com você’. (...) Cortou a possibilidade de comunicação, né? (Ronny)

Mais uma vez podemos recorrer à sustentação de Hirigoyen (1998/2003) de que, talvez, a negação da comunicação por parte dos assediadores se dê em função da intenção de manter o assediado sem compreender o processo em curso e, desta forma, permanecer ‘impotente’ perante o conjunto de ações violentas.

Já a tática de isolamento infligida por Eloy contra Derick restringiu-se, conforme relatado pelo mesmo e igualmente atestado por Fanny, a ‘agir de forma a colocar outros contra ele’, também apontada por alguns estudiosos, tais como Leymann (1993/1996), Hirigoyen (1998/2003, 2001/2002), Piñuel y Zabala (2001/2003) e Abajo-Olivares (2004),

como característica em situações de assédio moral no trabalho. A mesma teve início, conforme o assediado afirmou, no momento seguinte a sua transferência para outra área da divisão:

O Eloy tava manipulando a minha chefe direta pra que ela... Como é que eu vou falar?... Me constranger perante o pessoal da minha área (...) (Derick)

O Eloy começou também a me constranger em relação fazer uma brincadeira de mau-gosto comigo e na mesma hora ele atiçava a minha chefe. (...). Aí ela, na mesma hora, 'explodia' em cima de mim. (...) Ele tava fazendo muito isso. (...) E ela 'explodia' na mesma hora, me dava uma 'catracada'. (Derick)

Recorrendo a autores como Hirigoyen (1998/2003), Piñuel y Zabala (2001/2003) e Abajo-Olivares (2004), e com base no relatado por Derick, poderíamos supor que Eloy, a exemplo de diversos assediadores, apresentava a 'habilidade de manipular outras pessoas' para ajudá-lo na 'empreitada malévola' contra a sua vítima, em especial num momento em que, em razão da transferência do assediado para outra área da divisão, o assédio moral no trabalho em curso havia 'perdido a sua força'.

Finalizemos o presente tópico chamando a atenção para o fato de nenhuma das ações violentas desveladas terem sido caracterizadas pela violência física contra os assediados, fato este que só vem a aumentar a considerável predominância detectada por diversos estudos focados no assédio moral no trabalho. Acrescentemos a observação de que tal predominância de violência a 'nível psíquico' acaba por tornar o assédio ainda mais perspicaz, já que raramente deixa 'marcas visíveis' nos assediados ou evidencia-se claramente sem um acompanhamento contínuo e aprofundado, o que dá ao mesmo a adequada titulação, na maior parte dos casos, de 'violência invisível' (Heloani, 2003).

3.4. Como os assediados e as testemunhas percebem a situação?

Começemos o presente tópico esclarecendo que estamos empregando o verbo 'perceber' com algumas das acepções dadas por Ferreira (1986/1999) e Houaiss (2001): 'entender', 'compreender', 'enxergar de tal maneira' e 'formar idéia de'. Tal esclarecimento se faz necessário para evitar confusões conceituais, em especial àqueles habituados com as elaboradas formulações da psicologia social acerca da 'percepção social' (Stoetzel, 1963/1972; Aronson, Wilson & Akert, 1999/2002).

Faz-se ainda necessário elucidar que, uma vez que o presente trabalho não estabelece como objetivo identificar os possíveis fatores causais e nem as estratégias de

mediação empregadas pelos assediados no intuito de atenuar o ‘impacto negativo’ das ações violentas, bem como não se propõe a ‘traçar’ o perfil dos assediados e dos assediadores, só optamos por ‘levantar’ a percepção dos assediado e testemunhas nestes tocantes em vista de melhor contextualizar as situações de assédio moral no trabalho consideradas. Por tal razão, deve ficar claro que não pretendemos, em tais territórios, chegar em formulações definitivas, mas tão somente apresentar possibilidades segundo a percepção daqueles que vivenciaram as situações.

Seguem as categorias temáticas que aportaram a resposta à questão norteadora que constitui o título do presente subtópico:

Tabela 6

Categoria Temática 3 – Resultados das Entrevistas com os Assediados

Categoria Temática 3: <i>Percepções acerca do Contexto de Violência Moral Vivenciada</i>	
Descrição: Percepções dos assediados acerca do contexto global de violência moral que vivenciaram, ou seja, as formas pelas quais ‘enxergaram’ as ocorrências de assédio moral no trabalho, o(a)s assediadore(a)s, a si mesmos, os possíveis fatores causais e as estratégias de mediação que utilizaram para atenuar tais situações e/ou o mal-estar/sofrimento provocado.	
Temas	Exemplos de Verbalizações
✓ Acerca das Ocorrências de Assédio Moral no Trabalho	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Aquilo ali tava me causando tanto constrangimento que eu tava começando a levar pro lado pessoal mesmo, eu tava começando a chegar em casa e pensar assim – “Pôxa, amanhã eu tenho que voltar a trabalhar e o Eloy vai começar a vir com aquela ‘otarice’ de novo, eu vou ficar chateado”...</i> (Derick) ▪ <i>Eu acho assim... Foi muito humilhação aquela época que eu passei, mas infelizmente a gente precisa do emprego, né?</i> (Vickie)
✓ Acerca do(a) Assediador(a)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Ela é uma pessoa complicada, no sentido de não saber liderar, não saber tratar o seu subordinado (...).</i> (Ronny) ▪ <i>A saturação dela é infinita, não acaba, não satura, não satura, então é assim, totalmente direcionado... Ela descarrega totalmente direcionado em uma pessoa em especial. O desequilíbrio dela, a raiva, tudo... Sei lá o que é, vai pra aquela pessoa certinha.</i> (Vickie)
✓ Acerca de Si-Mesmo(a)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Logo no momento que eu comecei, que começou aquelas pressões, de certa forma eu tava me sentindo culpado, achava que eu não tinha bom desempenho (...) eu mesmo tava me avaliando mau-funcionário, (...).</i> (Ronny) ▪ <i>(...) ela humilhava tanto que eu me sentia até uma inútil mesmo, né? Acabava incorporando que eu era uma pessoa que não dava mesmo pra trabalhar, que não dava pra fazer nada. Fui botando isso na minha cabeça.</i> (Vickie)

Tabela 6 (cont.)

Categoria Temática 3 – Resultados das Entrevistas com os Assediados

Categoria Temática 3: Percepções acerca do Contexto de Violência Moral Vivenciada	
Temas	Exemplos de Verbalizações
✓ Acerca dos possíveis fatores causais	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>É da personalidade dela. (...) tanto é um traço de personalidade dela (...) que foi refletido agora. (...) uma coisa tão certa que hoje ela procura ajuda de um profissional pra tentar controlar esse ímpeto de falar as 'coisas', né? E do jeito que fala... (Ronny)</i> ▪ <i>Na realidade, eu cheguei a pensar que era inveja... Porque o Eloy me via assim... Pôxa, na época tava malhando direto e o Eloy tava tentando emagrecer... (Derick)</i>
✓ Acerca das estratégias de mediação que adotaram para atenuar as situações adversas e/ou o mal-estar/sofrimento provocado	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>A questão de conseguir ter revertido um pouco (...) foi ficar mais em silêncio, ou seja, não contestar (...).(Ronny)</i> ▪ <i>(...) eu tentava, quando eu saía do trabalho, esquecer aquilo ali, esquecer que eu trabalhava naquele departamento, naquela empresa, era uma forma de amenizar. É complicado? É... Mas era a única assim forma que eu tinha né? De... Não sofrer, não ficar relembrando o que eu tinha passado, né? O que eu tinha ouvido, as pressões que eram exercidas ali dentro, eu preferi simplesmente esquecer que eu trabalhava ali (...), eu tentava não lembrar. (Ronny)</i>

Tabela 7

Categoria Temática 3 – Resultados das Entrevistas com as Testemunhas

Categoria Temática 3: Percepções acerca do Contexto de Violência Moral Vivenciada	
Descrição: Percepções das testemunhas acerca do contexto global de violência moral que vivenciaram, ou seja, as formas pelas quais 'enxergaram' as ocorrências, o(a)s assediadore(a)s, o(a)s assediado(a)s, os possíveis fatores causais e as estratégias de mediação adotadas pelo(a)s assediado(a)s em vista de atenuar tais situações e/ou o mal-estar/sofrimento engendrado pelas mesmas.	
Temas	Exemplos de Verbalizações
✓ Acerca das Ocorrências de Assédio Moral no Trabalho	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Eu acho que com o Ronny ela [Jennyffer] pegou mais pesado do que comigo. Acho que com o Ronny foi muita humilhação, muita humilhação com ele (...). O Ronny foi muito humilhado, muito humilhado, muito humilhado mesmo. (Vickie)</i>
✓ Acerca do(a) Assediador(a)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>(...) o Eloy é muito 'gente boa' (...). Muita coisa que ele faz contra o Derick... Sei que é inconsciente, é repetir modelo, né? (Fanny)</i> ▪ <i>Acho que, na verdade, a Jennyffer sempre precisa de um... E assim que a Vickie saiu entrou o Ronny... Aí foi ele que passou a apanhar... (Fanny)</i>

Tabela 7 (cont.)

Categoria Temática 3 – Resultados das Entrevistas com as Testemunhas

Categoria Temática 3: <i>Percepções acerca do Contexto de Violência Moral Vivenciada</i>	
Temas	Exemplos de Verbalizações
✓ Acerca dos Assediados	<ul style="list-style-type: none"> ▪ (...) o problema é que o Eloy não faz nada, não reage, só fica tomando 'esporro' do Gregory (...) acho que é tudo medo (...) (Fanny) ▪ O Ronny tem um ritmo de trabalhar que é muito legal... Eu acho um barato que ele é todo metódico. Você pode prestar atenção que as coisinhas dele tão ali, ele cria formulários, ele toma as iniciativas (...). (Vickie)
✓ Acerca dos possíveis fatores causais	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No início o Ronny chegou querendo mudar tudo, dava palpite, perguntava tudo o porquê... Assim... E isso começou a irritar ela, ela falava mal dele e ele, novato, respondia (...) (Fanny) ▪ No caso do Gregory, eu acho que ele precisava escolher alguém (...). Então ele escolheu Eloy (Derick)
✓ Acerca das estratégias de mediação utilizadas pelos assediados para atenuação das situações adversas e/ou o mal-estar/sofrimento provocado	<ul style="list-style-type: none"> ▪ De tanto que eu e a Vickie falamos para o Ronny – “Não faz isso, não faz isso, você vai de frente com ela, você vai se dar mal”... De tanto a gente falar isso, de tanta 'porrada' que ele levou dela, aí ele começou a adotar uma outra postura, de não reagir. (Fanny) ▪ Quando o Derick foi lá pra outra área, aí ele falou – “Eloy, agora você não pode mais brincar comigo, agora não sou mais seu empregado”... Aí começou a ficar melhor aos poucos. (Fanny)

Baseando-nos em cada um dos temas levantados nas categorizações anteriormente mencionadas, apresentamos nos subtópicos que seguem os principais resultados a que chegamos.

3.4.1. Percepções acerca das Ocorrências de Assédio Moral no Trabalho

As ocorrências de assédio moral no trabalho foram, generalizadamente, como poderia se esperar, percebidas de maneira 'negativa' tanto pelos assediados quanto pelas testemunhas. Conforme demonstraremos nos parágrafos seguintes, tais percepções giraram entre os termos 'humilhantes', 'constrangedoras', 'injustas', 'torturantes', dentre outros.

Vickie definiu repetidamente as situações que vivenciou como 'humilhantes', mas adjetivando-as também de 'traumáticas', 'torturantes', 'ruins', entre outros:

Muito humilhante! É uma palavra que fica sempre comigo... É muito humilhante uma pessoa... Vamos dizer assim... Que tá chegando num local e ser muito humilhada... Eu acho assim... Ninguém merece isso... É o fim, é muito ruim... E a gente tem que se sujeitar... (Vickie)

De tudo isso o que eu posso resumir é a humilhação e o trauma que me deixou... Porque eu fico, vamos dizer assim... Até ela gritando com alguém, isso me faz recordar demais! Me lembra as minhas humilhações... (Vickie)

(...) é uma tortura, uma tortura... Agora a palavra certa é essa, é humilhação e tortura o que a gente sofre aqui com essa 'louca'... (Vickie)

Eu acho assim... Foi muito humilhação aquela época que eu passei, mas infelizmente a gente precisa do emprego, né? (Vickie)

Da mesma forma, na posição de testemunha do assédio moral no trabalho infligido por Jennyffer contra Ronny, Vickie classificou a situação como 'humilhante', embora que o tenha percebido de maneira ainda mais grave do que a que havia sofrido:

Eu acho que com o Ronny ela 'pegou mais pesado' do que comigo. Acho que com o Ronny foi muita humilhação, muita humilhação com ele (...). O Ronny foi muito humilhado, muito humilhado, muito humilhado mesmo. (Vickie)

Assim como as percepções de Vickie acerca das ocorrências de assédio moral no trabalho, tanto da que vivenciou quanto da que presenciou, o fenômeno da humilhação, que poderíamos definir, baseando-nos no conceito de humilhação social de Gonçalves-Filho (1998), como uma modalidade de angústia disparada por impactos traumáticos, é corriqueiramente apontado pelas vítimas de assédio moral no trabalho como uma vivência constante e dolorosa no decorrer deste árduo processo de 'aniquilamento moral', conforme bem o retrata Barreto (2003).

Fanny, fazendo referência à violência moral dirigida por Eloy contra Derick, define-a como 'injusta':

(...) Foi muita injustiça o que o Derick passou ali... O Eloy era muito injusto com o Derick, muito injusto... (Fanny)

Ronny, Derick e Eloy, de maneira bastante recorrente, definiram as situações de assédio moral no trabalho que vivenciaram como 'constrangedoras':

Aquilo ali tava me causando tanto constrangimento que eu tava começando a levar pro lado pessoal mesmo, eu tava começando a chegar em casa e pensar assim – "Pôxa, amanhã eu tenho que voltar a trabalhar e o Eloy vai começar a vir com aquela 'otarice' de novo, eu vou ficar chateado"... (Derick)

Nessas agressões diárias entram também muitas das ignorâncias agressivas que ele faz comigo (...) O constrangimento... ele é chato pra 'caramba' (...). (Eloy)

Posso definir essa situação toda como constrangedora. (Ronny)

Todos os assediados, incluindo o Eloy que, conforme trataremos mais a frente, em alguns momentos nega ou eufemiza defensivamente a realidade do que vivenciou, ao terem esclarecido o conceito de assédio moral no trabalho e serem questionadas se enquadrariam as ocorrências que vivenciaram como tal, invariavelmente responderam afirmativamente:

Com certeza, com certeza... Esse conjunto de situações típica, sacramenta o que eu tenho passado (...) eu acho... Com certeza... É assédio moral. (Eloy)

Com certeza, enquadra sim. O Eloy me assediava moralmente todos os dias (Derick)

Eu acho... Com certeza! Você tá falando agora, eu acho que encaixa, encaixa sim. Só não houve a parte física, mas a humilhação diária, os gestos, (...) ela te põe lá pra baixo, você se torna um 'zero à esquerda'... Então é... Só não têm o lado físico... O que é até pior, porque eu acho que é preferível você levar um murro na cara, né? Que daqui a pouco vai ficar bom. Você não vai esquecer não, mas você se espezinhar todo dia, todo dia... Porque isso se torna uma loucura gente! Então é um assédio moral, é um assédio moral mesmo! Eu nunca tinha olhado por este lado! (Vickie)

O próprio assédio aconteceu comigo... Seria exatamente o que aconteceu comigo... (Ronny)

3.4.2. Percepções acerca dos Assediadores

Dentre os assediadores, a Jennyffer foi a descrita de maneira mais 'negativa', tanto pelos assediados quanto pelas testemunhas:

(...) é muito descontrolada, totalmente descompensada, despreparada... Infelizmente... (Vickie)

Ela é uma pessoa complicada, no sentido de não saber liderar, não saber tratar o seu subordinado (...). (Ronny)

(...) a ignorante era ela, (...). (Vickie)

(...) é totalmente 'perdida da cabeça', né? (Vickie)

A Jennyffer é totalmente desequilibrada, totalmente desequilibrada (...). (Fanny)

(...) ela é uma pessoa difícil! Isso é, viu? É muito difícil. (Vickie)

Eu acho que ela é uma pessoa mal-resolvida... (Vickie)

(...) é mal-resolvida, é mal-amada, acho que tudo isso engloba tudo nela, é descompensada demais! (Vickie)

(...) é uma pessoa encenqueira, (...) arrogante, mal-educada (...). (Vickie)

Muitas das avaliações que os dois assediados de Jennyffer (Vickie e Ronny) fazem da mesma, em especial as de Vickie, evidenciam uma das repercussões naturalmente surgidas em situações de assédio – sentimentos que mesclam raiva, revolta, mágoas, ressentimentos e mesmo vontade de vingar-se, conforme já salientado por Barreto (2003), expressos por ‘pensamentos agressivos’, tal como as verbalização de Vickie no transcorrer da entrevista, bem como a de Ronny registrada em nosso diário de campo no mês de março de 2006, sugerem:

Ela me humilhou tanto que... Hoje eu a trato, mas eu não gosto, não gosto dela, (...) no que eu posso eu faço a caveira dela, faço mesmo... E olha que não é falando nenhuma mentira para ninguém... É só mostrando a verdadeira ‘face’ dela. (Vickie)

A vontade que eu tinha, muitas vezes, era de matar ela. Ou então, num daqueles ataques de absoluto descontrole emocional que ela fazia contra mim, que ela tivesse um infarto e não retornasse mais... Assim teríamos um ‘monstro’ a menos no mundo para nos infernizar. (Ronny)

Alguns autores fazem menção à existência de assediadores que poderiam ser enquadrados como verdadeiros ‘assassinos em série’ organizacionais, tal como Piñuel y Zabala, (2001/2003) ao apelidá-los de ‘psicopatas organizacionais’ e Abajo-Olivares (2004) ao denominá-los ‘*Hannibal Lecters* organizacionais’. Com tais denominações, ambos os autores querem retratar que há assediadores que, se investigado o seu passado profissional, revelarão já possuírem ‘cadáveres no armário’, no sentido de já terem feito vítimas anteriores. O fato de Jennyffer ter feito duas vítimas consecutivas, num intervalo de alguns poucos anos, talvez a enquadre no perfil de assediador mencionado pelos autores, classificação esta que pode ser corroborada pelas avaliações de Vickie e a Fanny acerca da referida assediadora:

Eu acho assim, conforme vai entrando gente nova, aquele ali vai virando vítima dela, vítima dela até ela saturar, apesar de que não satura, né? (Vickie)

A saturação dela é infinita, não acaba, não satura, não satura (...). (Vickie)

Acho que, na verdade, a Jennyffer sempre precisa de um... E assim que a Vickie saiu entrou o Ronny... Aí foi ele que passou a apanhar... (Fanny)

Na percepção de Derick, enquanto testemunha do assédio moral no trabalho infligido por Gregory contra Eloy, o assediador talvez também apresentasse uma espécie de ‘tendência’ a ‘sempre’ fazer uma vítima:

No caso do Gregory, eu acho que ele precisava escolher alguém (...). Então ele escolheu Eloy. (Derick)

Outro aspecto apontado por Ronny como correlato à Jennyffer referiu-se a ‘habilidade da assediadora em seduzir pessoas’ (Hirigoyen, 1998/2003; Piñuel y Zabala, 2001/2003; Abajo-Olivares, 2004), o que ocasionava, conforme de fato testemunhamos e registramos em nosso diário em algumas ocasiões, perplexidade em pessoas externas à divisão ao escutarem relatos dos assediados (Ronny e Vickie) acerca da agressividade com a qual Jennyffer os havia tratado (e continuava a tratar no caso de Ronny):

Quem vê aquela pessoa, que é a nossa chefe, fala assim – “Nossa, é a melhor pessoa no mundo para trabalhar”... Mas quem trabalha ali sabe que não é. (Ronny)

Vickie ainda fez leituras acerca da personalidade de Jennyffer que parecem sugerir um traço de megalomania, tipicamente apontado como comum entre os assediadores (Hirigoyen, 1998/2003; Guedes, 2003, Piñuel y Zabala, 2001/2003; Abajo-Olivares, 2004):

Ela se considera muito poderosa, a postura dela, sabe? A postura dela de estar sempre falando – “Eu fiz, Eu faço, Eu vou fazer”. É sempre assim, ela tem que estar em evidência, ela é o máximo! Ela sempre tem muita história pra contar, muita vivência, mas sempre se colocando em evidência, sempre se colocando como sendo o máximo, né? Ah... E tem mais, né? Todo homem olha pra ela, todo mundo paquera ela! (risos) (Vickie)

E outra coisa... Ela se considera muito sabida pra tudo! É uma coisa que me chama a atenção... (...). Então tudo dela é melhor, diferente, tudo ela sabe, tudo ela entende... (Vickie)

Gregory foi designado muitas vezes por Eloy, em especial em momentos subseqüentes a agressões que havia sofrido, como uma pessoa ‘bronca’, adjetivação esta que o assediado complementava ao afirmar que ele realmente ‘não tinha condições de se portar de maneira decente para com as pessoas’. Fanny parece fazer uma avaliação similar de Gregory ao afirmar:

O caso do Gregory, eu acho que é mais falta de tato mesmo... O Gregory é bem ‘grosseirão’... Assim, sai da característica dele de personalidade, criação, sei lá o que... (Fanny)

Já em relação ao Eloy enquanto assediador de Derick, tanto o assediado quanto a Fanny, na posição de testemunha da situação, recorreram com frequência à imagem que faziam de Gregory para retratá-lo, mesmo porque acreditavam que o Eloy acabou por, inconscientemente, assediar Derick justamente por reproduzir as atitudes de seu assediador:

Como o Gregory é intolerante, acaba que o Eloy também é... (Fanny)

O Eloy... Ele tem muita 'coisa' assim... Do Gregory, sabe? (Fanny)

(...) muita coisa que ele faz contra o Derick... Sei que é inconsciente, é repetir modelo, né? (Fanny)

O Eloy, ele se foca no Gregory... O 'espelho' dele é o Gregory (Derick)

Como não era o foco do presente trabalho, não se realizou uma análise aprofundada das possíveis estratégias defensivas utilizadas por Eloy em vista de 'suportar' o provável sofrimento advindo das práticas de assédio moral no trabalho que Gregory lhe infligiu. Entretanto, as leituras de Derick e Fanny acima ilustradas, podem conduzir à interpretação de que o mesmo estava a recorrer a um dos mecanismos de defesa elencados por Freud (1946/1968): a 'identificação com o agressor', que caracterizasse por um mescla dos mecanismos de introjeção e projeção.

Derick, ainda se referindo ao Eloy, relatou um 'habilidade' que este último, na percepção do assediado, possuía – a 'habilidade de manipular as pessoas', à qual já havíamos feito menção quando tratávamos das ações de Eloy que visavam isolar Derick e que de fato é descrita por alguns autores como corrente entre os assediadores (Hirigoyen, 1998/2003; Piñuel y Zabala, 2001/2003; Abajo-Olivares, 2004):

O Eloy tava manipulando a minha chefe direta pra que ela... Como é que eu vou falar?... Me constranger perante o pessoal da minha área (...). (Derick)

Ele teve o poder de manipular ela quando eu já tava lá... Pra ela me atacar sem eu poder me defender (...). (Derick)

O Eloy tava manipulando ela pra ela me constranger, já que ele não tava conseguindo me afetar mais... (Derick)

3.4.3. Percepções acerca dos Assediados

Eloy, em razão de seu explícito zelo e dedicação ao trabalho que continuou evidenciando, mesmo depois de completados aproximados três anos de vitimização, era usualmente classificado, por praticamente todos os membros da divisão, excetuando-se somente o seu assediador e a chefe da divisão, como um *'workaholic'*, fato este que pudemos atestar no transcorrer dos quase dois anos de pesquisa e o coloca, no entender de Hirigoyen (1998/2003), como um *'grande candidato'* a se tornar vítima de assédio moral no trabalho, já que sua notável dedicação ao trabalho tende a *'provocar'*, na expressão de Piñuel y Zabala, (2001/2003), sentimentos de inadequação pessoal e profissional comum entre os *'propensos'* assediadores. Além disso, a despeito da imagem que Gregory parecia procurar fixar acerca de Eloy, este último era percebido como um profissional competente de maneira generalizada. Enfim, no que toca a pessoa de Eloy, podemos acrescentar que grande parte dos colegas da divisão o estimavam, expressando opiniões acerca do mesmo similares às que Fanny emitiu quando da entrevista:

(...) o Eloy é muito 'gente boa' (...). (Fanny)

Tal como os seus colegas o enxergavam, Eloy também se auto-avaliava de maneira similar, sem ter acreditado, em momento algum no transcorrer da pesquisa, ter sido um *'incompetente'*, tal como o seu assediador estava continuamente a sugerir direta ou indiretamente:

Eu sei que tenho muita coisa, muita bagagem, muita coisa pra produzir ali e sei que eu consigo produzir muito, eu sou muito esperto pras coisas, eu consigo, eu vou 'fuçar'... E eu sei que o pessoal não faz isso, sabe? (...) Eu tenho certeza... Fico com medo da hora que eu não agüentar mais e ter que sair e o Gregory achar que é só colocar outra pessoa e aí ela não conseguir (...). (Eloy)

Por outro lado, tanto o Ronny quanto a Vickie chegaram a, no transcorrer das situações de assédio moral no trabalho que vivenciaram, introjetar parte das calúnias mediante as quais Jennyffer avaliava suas pessoas e seus trabalhos, julgando-se assim em parte culpados pela situação, atitude defensiva esta típica de ocorrer em situações de assédio moral no trabalho (Hirigoyen, 1998/2003; Piñuel y Zabala, 2001/2003):

Logo no momento que eu comecei, que começou aquelas 'pressões', de certa forma eu tava me sentindo culpado, achava que eu não tinha bom desempenho (...) eu mesmo tava me avaliando mau-funcionário, (...). (Ronny)

(...) ela humilhava tanto que eu me sentia até uma inútil mesmo, né? Acabava incorporando que eu era uma pessoa que não dava mesmo pra trabalhar, que não dava pra fazer nada. Fui botando isso na minha cabeça. (Vickie)

Perante as declarações acima, julgamos bastante acertada a afirmativa de Barreto (2003), de que a humilhação acaba por reforçar o sentimento de inutilidade, reforço este que, por sua vez, tende a comprometer em certa medida a identidade e a dignidade dos humilhados. Dito isto, registremos que, diferentemente das insinuações de Jennyffer e das auto-avaliações que os próprios assediados fizeram de si mesmos (as quais em nossa leitura realmente resumiam-se a introjeções), as principais testemunhas das situações de assédio moral no trabalho alegaram que os dois eram bons funcionários e que, portanto, as avaliações de Jennyffer eram injustas. Quanto à testemunha ocular da violência moral vivida por Vickie, conforme já mencionamos, referia-se a uma antiga funcionária que já não trabalhava mais na empresa no momento em que a pesquisa ocorreu. Entretanto, no transcorrer do também já mencionado contato telefônico que tivemos com a mesma, ela declarou que a Vickie não só se empenhava em suas obrigações profissionais satisfatoriamente, como também que, Jennyffer estava de fato tentando difamá-la injustamente. Já quanto à principal testemunha ocular do processo de assédio moral no trabalho vivido por Ronny, explicitemos a avaliação que a mesma fazia dele como profissional:

O Ronny tem um ritmo de trabalhar que é muito legal... Eu acho um barato que ele é todo metódico. Você pode prestar atenção que as coisinhas dele tão ali, ele cria formulários, ele toma as iniciativas, mas aí muitas vezes ela barra (...) parece que nunca agrada a ela, ela sempre vê um defeito. (Vickie)

No que se refere ao Derick, embora o Eloy também o procurasse difamar com termos como 'cabeçudo', 'burro' ou 'lerdo', Fanny, enquanto principal testemunha das situações violentas vivenciadas pelo mesmo, afirmou:

O Eloy pegou o Derick, sabe? Às vezes, sinceramente, o Derick ficava aqui o dia inteiro trabalhando, trabalhando, trabalhando sem parar... Depois, quando ele parava, o Eloy pedia pra ele levar a relação de pendências pra olhar (...) Aí o Eloy falava assim – "Você só conseguiu fazer isso?" (...) Coisas assim sabe? E eu via o menino, coitado... Ele tava produzindo pra valer... (Fanny)

3.4.4. Percepções acerca dos Possíveis Fatores Causais

Antes de darmos prosseguimento, pontuemos mais uma vez que não é propósito deste trabalho buscar as causas para as situações de assédio moral no trabalho detectadas. Entretanto, uma vez que, em vista de uma maior contextualização das percepções dos participantes, decidimos 'levantar' as opiniões dos mesmos neste tocante, exporemos o que os mesmos relataram, embora sem a pretensão de chegarmos a respostas finais, tampouco de aprofundarmos a questão.

Muitos estudiosos do fenômeno ‘assédio moral no trabalho’ têm ligado a origem das ações violentas aos traços de personalidade dos perpetradores, tais como Hirigoyen (1998/2003, 2001/2002), Guedes (2003) e Piñuel y Zabala (2001/2003). Nos casos estudados, dois dos assediados (Ronny e Vickie) e duas das testemunhas (Fanny e Derick) consideraram esta possibilidade relacional ao buscarem as causas para os processos de violência moral no trabalho infligidos por Jennyffer e Gregory, conforme algumas das verbalizações dos mesmos que expusemos no subtópico que tratava das percepções acerca dos assediadores sugerem. A título de ilustração, apresentemos mais duas verbalizações:

É da personalidade dela. (...) tanto é um traço de personalidade dela (...) que foi refletido agora. (...) uma coisa tão certa que hoje ela procura ajuda de um profissional pra tentar controlar esse ímpeto de falar as coisas, né? É do jeito que fala... (Ronny)

O caso do Gregory, eu acho que é mais falta de tato mesmo... O Gregory é bem ‘grosseirão’... Assim, sai da característica dele de personalidade, criação, sei lá o que... (Fanny)

De fato, se resgatarmos o entendimento que Hirigoyen (1998/2003) tem para o ‘perverso narcisista’, conseguiríamos elencar algumas características que se aplicam aos traços das personalidades que os dois anos de convivência e as avaliações dos supracitados assediados e testemunhas evidenciaram correlatos a Jennyffer e Gregory: senso ‘grandioso’ da própria importância; ‘absorvidos’ por fantasias de sucesso e poder ilimitado; excessiva necessidade de serem admirados; apresentam atitudes e comportamentos arrogantes; se ressentem e encolerizam com decepções; mantêm distancia afetiva em relação aos que estão ao redor; e excessivamente críticos, mas não admitem que os critiquem.

Outro fator causal apontado por um dos assediados (Derick) e que também é comumente mencionado na literatura, foi a possibilidade do assediador invejá-lo (Hirigoyen, 1998/2003, 2001/2002; Guedes, 2003):

Na realidade, eu cheguei a pensar que era inveja... Porque o Eloy me via assim... Pôxa, na época tava malhando direto e o Eloy tava tentando emagrecer... (Derick)

Ainda refletindo acerca das possíveis razões que levaram Eloy a assediá-lo, Derick considera que o seu assediador estava reproduzindo contra ele o que havia sofrido como uma espécie de ‘desabafo catártico’:

Eu acho que ele tava tentando... Meio que desabafar... Que às vezes, pra desabafar, tem gente que tem que dar 'porrada' em alguém, tem gente que tem que humilhar alguém, tem que fazer piadas de mal-gosto, né? (Derick)

Fanny, por sua vez, aproxima-se da interpretação de Derick exposta acima ao afirmar:

(...) muita coisa que ele faz contra o Derick... Sei que é inconsciente, é repetir modelo, né? (Fanny)

Considerando que, conforma advoga Charon (1996/2002), a interação se configura como 'nossa fonte de socialização' e, desta forma, acaba por influenciar nossos valores, auto-imagem, identidade, atitudes e personalidade, podemos corroborar com a 'leitura' de Fanny ao considerar a hipótese de que a interação socioprofissional, estabelecida entre Gregory e Eloy, acabou por influenciar as atitudes e a personalidade deste último que, desta forma, passou a reproduzi-los. Ainda buscando uma 'interpretação' para a leitura de Fanny acerca das causas que levaram Eloy a assediar Derick moralmente, poderíamos, de um ponto de vista psicanalítico, considerar a possibilidade de Eloy ter passado a agredir Derick de maneira tão similar pela qual foi agredido por Gregory, como forma de se 'defender' contra o sofrimento por meio da mescla entre mecanismos de introjeção e de projeção, a qual pode estar a configurar o mecanismo de defesa denominado por Anna Freud de 'identificação com o agressor' (Freud, 1946/1968).

As percepções de Fanny, acerca da principal razão pela qual Ronny passou a ser assediado, corroboram com um dos achados das pesquisas de Barreto (2005) – o mesmo questionava as políticas de gestão, bem como as maneiras pelas quais estavam sendo executadas as rotinas de trabalho:

O Ronny não tem medo, sabe? Queria questionar tudo... Pô... Chegou agora... Cala a boca e faz desse jeito que tá aí mesmo... Mas o Ronny ficava muito assim – "Onde que tá isso aqui? Acho que não tá certo. Não seria melhor assim...". Ele entrou aqui querendo mudar tudo, (...) Pô, a Jennyffer já tem isso e ainda o cara chega... 'Xarope' mesmo (Fanny)

Com tal fala, Fanny não somente sugeriu um dos possíveis fatores causais para o assédio moral no trabalho contra Ronny, mas também que ela própria havia se adequadamente submetido passivamente à 'política' imposta por Jennyffer. De um ponto de vista macro, talvez tal comportamento esteja a refletir a política da instituição. Transcrevamos abaixo uma reflexão de Barreto (2003) que ilustra bem tal situação:

As ordens devem ser recebidas passivamente como sinal de integração e adequação à política da empresa. Deve-se trabalhar em silêncio e quase invisível, fazer horas extras ou produzir o determinado sem se lastimar. Negar ou contestar as ordens é desobediência que deve ser punida, servindo de exemplo para outros companheiros que devem continuar produzindo (p. 152).

Conforme já havíamos antecipado quando estávamos a apresentar uma das modalidades de desestabilização recorrentemente empregadas contra Ronny e Eloy (as agressões verbais), ambos evidenciaram que a sobrecarga de trabalho era um dos fatores desencadeadores das ações violentas contra eles, afirmativas estas que pudemos de fato atestar, enquanto na posição de observador participante, como uma das causas da violência moral no trabalho como Di-Martino, Hoel & Cooper (2003) sugerem.

Quantas vezes que ele berrou para mim – ‘Ah, mas você tem que dar conta, você tem que dar prioridade!’ Mas... Pô, tudo é prioridade. Não dá para fazer tudo! Não com aquela estrutura... E o que eu não entendo é que eu sei que ele sabe perfeitamente disso. (Eloy)

Quantas vezes o Gregory não virou pra mim – “Porque você não fez isso? Porque não fez aquilo?”... Aí eu falo da sobrecarga e ele – “Não interessa, tem que fazer, tá sendo pago pra isso, isso aqui tá parecendo internet discada, a gente pede um negócio e só daqui a dois anos é que vai fazer”. (Eloy)

A gente trabalha num departamento em que o nosso organograma departamental tá completamente errado... Ou seja, você trabalha sufocado, você trabalha um trabalho escravo, né? Então, essa questão de você trabalhar num local onde deveria ter mais pessoas e você acaba sobrecarregado, isso aí é um ponto negativo (...) que acaba afetando as relações... (Ronny)

3.4.5. Percepções acerca das Estratégias de Mediação utilizadas pelos Assediados para Atenuação das Situações e/ou o Mal-estar/Sufrimento produzido

Salientemos, logo de início, que não estamos aqui a enquadrar *todas* as estratégias adotadas pelos assediados perante as situações de assédio moral no trabalho desveladas como estratégias ‘defensivas’ (Dejours, 1980/1992, 1993/1998, 1993/2004a, 1996/2004; 1998/2001; Dejours & Abdoucheli, 1990/1994; Dejours, Dessors & Molinier, 1998; Mendes, 1999; Ferreira & Mendes, 2003), de ‘mobilização subjetiva’ (Dejours, 1993/2004a; Dejours & Molinier, 1994/2004; Mendes, 1999; Ferreira & Mendes, 2003) e, menos ainda, ‘operatórias’ (Guérin, Laville, Daniellou, Duraffourg & Kerguelen, 1997/2001; Ferreira, 2003; Ferreira & Mendes, 2003). Entretanto, enquadrámos todas elas, resgatando a proposição de Ferreira & Mendes (2003), como ‘estratégias de mediação’, já que, indubitavelmente, configuram ‘modos de sentir, pensar e agir’ adotados pelos assediados em vista de responder as

contradições do contexto de produção (no presente caso especificamente as oriundas da dimensão 'interações socioprofissionais') que podem ocasionar mal-estar e/ou sofrimento.

Conforme já evidenciamos em alguns momentos, os processos de assédio moral no trabalho infligidos por Eloy contra Derick e por Jennyffer contra Vickie findaram-se, sendo no primeiro caso pouco depois do assediado ter sido transferido para outra área e no segundo imediatamente após a assediada ter sido transferida para outra área. Ambos os assediados ligam o encerramento da violência moral que sofreram exclusivamente a tais transferências. Entretanto, Derick declara que algumas das 'estratégias' que empregou, ainda quando as ações que constituíram a violência moral contra ele estavam em curso, ajudaram na minimização de tais situações, conforme relataremos nos parágrafos seguintes.

No caso de Derick, a ajuda de uma pessoa externa ao contexto de produção (a namorada do mesmo) parece ter sido decisiva para torná-lo definitivamente cômico da violência que lhe estava sendo infligida:

(...) eu tava aceitando tudo na brincadeira, mas ela 'me abriu os olhos' mesmo, me alertando que aquilo tava me denegrindo, tava me humilhando na realidade... (Derick)

Aí ela falou – "Eu percebo que ele fica tentando te humilhar. Até quando a gente sai pra algum lugar que esteja eu, você e ele, ele fica tentando te denegrir a imagem". (Derick)

Somente com base em tal 'tomada de consciência' é que Derick, por sugestão da namorada, passou a adotar certas estratégias de mediação para 'combater' tais situações:

Minha namorada... Foi ela que me estimulou a reagir na verdade... Foi uma boa estratégia. De pegar bem nos 'pontos fracos' dele... (Derick)

Dentre as mencionadas estratégias, Derick esclareceu que começou a 'contra-atacar' Eloy de maneira similar a que era atacado – por intermédio de 'brincadeiras vexatórias', algumas das quais chegamos a presenciar de fato e, na percepção do mesmo, contribuíram para a amenização dos atos difamadores que Eloy tão correntemente adotava contra ele:

Eu comecei a não deixar ele me humilhar mais, eu comecei meio que a responder ele. Teve um dia desses que eu chamei ele de 'sem bunda' (risos)... Pra ele acalmar, né? Ele tava me 'sacaneando', tava falando que eu tava ficando com 'corpinho de veado', não sei o que, começou com aquelas 'babaquices' dele, aí eu falei... (Derick)

Eu falei pra ele um dia que se ele fosse tão engraçado como ele pensa, ele não precisava rir sozinho das próprias piadas... Aí ele ficou quietinho. (Derick)

Ainda referindo-se a estratégias adotadas por Derick, podemos considerar que o mesmo também recorreu a uma estratégia defensiva individual de negação (Ferreira & Mendes, 2003) ao se isolar por determinado período dos demais companheiros de trabalho:

Eu não tava dando muito papo, eu tava chegando e fazendo minha função, tava ficando mais isolado... (Derick)

Já Vickie, que chegou a declarar estar certa de que o assédio moral no trabalho que sofreu só cessou em função do distanciamento em relação à Jennyffer quando da transferência de área, bem como pelo fato de, daquele momento em diante, ter deixado de ser subordinada direta de assediadora, reagiu às situações de assédio moral no trabalho, na maior parte das vezes, de maneira similar à maioria das vítimas de tal modalidade de violência – principalmente mantendo-se passiva e introjetando a culpa pela situação (Hirigoyen, 1998/2003; Piñuel y Zabala, 2001/2003), conforme elucidamos no subtópico em que tratamos das percepções acerca dos assediados. Conforme a mesma relatou e a antiga funcionária que testemunhou o processo atestou, foram raras as ocasiões que ela chegou a reagir e, as poucas vezes que o fez, agiu de maneira bastante agressiva, o que só veio, no entender da mesma, a agravar as situações. Fanny, que tal como a antiga funcionária mencionada também trabalhou durante certo período na mesma área que Vickie, exemplificou algumas de tais reações no decorrer da entrevista:

A Vickie, às vezes, reagia (...). A Vickie falava muitas coisas pra Jennyffer que eu pensava... “Caramba, agora vai ‘rolar porrada!’” (Fanny)

Não obstante as eventuais reações agressivas de Vickie contra Jennyffer, a mesma relatou que na maior parte das vezes não ‘teve coragem’ de reagir, mesmo porque estava sob a temida e ininterrupta ameaça de exclusão, tão presente em nossa atual realidade socioeconômica (Dejours, 1998/2001; Mello, 1999; Batista, 2003):

É um ‘leão’ e uma ‘formiguinha’... Eu vou ‘morrer’ com só um grito que ela der... Eu já ficava apavorada. E tem aquele negócio também... A gente tá naquele período de experiência, né? Os 3 meses iniciais que você acha assim – “Vou ser mandado embora se fizer alguma coisa contra”... Pôxa, mas eu queria tanto ficar pra não ficar desempregada de novo”... Aí depois passa os 3 meses, você já foi aprovado, mas... Você ainda tem medo de enfrentar ela, né? Porque é um ‘leão’ contra uma ‘formiguinha’ mesmo... (Vickie)

Não obstante a predominância desta postura ‘passiva’ de Vickie frente às situações adversas que vivenciou, o que nos sugere o emprego de estratégias defensivas individuais de racionalização (Ferreira & Mendes, 2003), a mesma declarou ter recorrido a seguinte ‘tática’ em vista de combatê-las – denunciou o caso para dois superiores hierárquicos de

Jennyffer. Entretanto, conforme nos relatou, nenhum dos dois lhe deram atenção e, portanto, nenhuma medida foi adotada, omissão esta que, em nossa leitura, acabou por ir de encontro a uma das prescrições integrantes do ‘manual de conduta’ da instituição – “*Será considerada falta grave, podendo ensejar na rescisão contratual por justa causa, qualquer ação lesiva à honra ou boa fama infligida no decorrer do expediente de trabalho contra qualquer pessoa*”.

Eloy, tal como Vickie, no geral não reagia explicitamente às situações de assédio moral no trabalho infligidas por Gregory:

(...) o problema é que o Eloy não faz nada, não reage, só fica tomando ‘esporro’ do Gregory (...) acho que é tudo medo (...) (Fanny)

Entretanto, esta postura de não-reação não significa que o mesmo deixou de recorrer a estratégias de mediação a fim de atenuar o mal-estar e/ou sofrimento que as ações de violência moral no trabalho infligidas por Gregory lhe provocavam. Por intermédio de diversas falas do mesmo, que registramos em nosso diário de campo em todo o transcorrer da pesquisa, bem como por meio de algumas falas emitidas quando da entrevista, concluímos que o mesmo estava a adotar, de maneira inconsciente e bastante recorrente, estratégias defensivas individuais de negação e de racionalização (Ferreira & Mendes, 2003). Ilustremos tais estratégias por intermédio de uma das falas registradas:

(...) eu não acredito, na verdade, que as cobranças excessivas do Gregory comigo sejam injustas (...). O problema é a falta de pessoal, entendeu? O problema é a estrutura... Ela incapacita você de dar conta de cumprir as rotinas (...) aí depois pode dar um estresse lá na frente... É normal, sabe? (Eloy)

A análise da verbalização pode conduzir à suposição de que o Eloy não somente negava a adversidade contida nas ações violentas que Gregory tão freqüentemente lhe infligia, mas também buscava ‘naturalizar’ tais condutas por intermédio de explicações que, de fato, tinham provavelmente um caráter facilitador para que o assédio moral no trabalho se instaurasse, mas nem por isso diminuía a responsabilidade de Gregory perante a violência que estava cometendo contra sua vítima.

Outra postura defensiva de Eloy foi evidenciada quando o questionávamos quanto ao ‘impacto’ surtido pelas tão usuais desestabilizações, via pretensas ‘brincadeiras’ que Gregory lhe dirigia:

Não me aflige... Eu brinco, eu dou risadas... (Eloy)

Julgamos que tal resposta de Eloy explicita uma ‘postura defensiva’ pelo fato da mesma ter contrastado com as nossas observações, em todo o transcorrer da pesquisa, acerca das reações que habitualmente explicitava perante tais brincadeiras, conforme exemplificamos no início do capítulo quando relatávamos uma situação de na qual o Gregory o ‘constrangeu’ perante aproximadamente 60 funcionários da instituição. Vickie também expressou, enquanto entrevistada, opiniões em relação ao provável impacto que tais brincadeiras surtiam no Eloy:

E quando o Gregory faz essas... Sei lá... Brincadeiras, o Eloy fica totalmente descompensado, totalmente descompensado. (Vickie)

(...), o emocional dele tá todo fora de sintonia... Coitado do Eloy... (Vickie)

Já que estamos a tratar de estratégias de mediação adotadas por Eloy contra as situações adversas que tão comumente lhe eram impostas, registremos que, diferentemente do que alguns dos resultados da pesquisa de Dejours & Jayet (1991/1994), realizada junto ao ramo industrial de produção nuclear, sinalizaram, não cremos que o ‘presenteísmo’ do mesmo, ao qual fizemos alusão quando tratávamos das percepções acerca dos assediados, relacionava-se a uma defesa, uma vez que tal ‘postura presenteísta’, conforme testemunhamos, já se dava muito antes das agressões de Gregory terem início e, de acordo com o confidenciado por uma funcionária da instituição que havia trabalhado com Eloy num período em que ele ainda não trabalhava na divisão estudada, o mesmo já agia desta maneira. Poderíamos, entretanto, vir a interpretar o referido presenteísmo como uma defesa no seguinte sentido sugerido por Dejours (1980/1992): luta individual de Eloy para preservar um condicionamento produtivo arduamente adquirido.

Fanny, que presenciou diversas das desestabilizações e difamações direcionadas por Gregory contra Eloy, emitiu uma opinião que acaba por entrar em consonância com a sustentação comum na literatura acerca de que as estratégias defensivas, sejam estas individuais ou coletivas (Dejours, 1993/2004a, 1998/2001; Ferreira & Mendes, 2003), não obstante seu caráter benigno para a manutenção provisória da ‘estabilidade psíquica’ dos trabalhadores que as estão empregando, comportam usualmente um efeito paradoxal – acabam por ‘sustentar’ as situações adversas que os seus ‘criadores’ enfrentam e, desta forma, impedem a mobilização em vista de modificar tais situações (Dejours, 1988/2004, 1996/2004, 1998/2001, Dejours & Abdoucheli, 1990/1994; Mendes, 1999; Mendes & Morrone, 2002; Ferreira & Mendes, 2003).

Enquanto o Eloy tiver essa postura, assim... Passiva, o Gregory não vai parar, sabe? Não vai parar! (Fanny)

Enfim, como uma última estratégia de mediação para amenizar o mal-estar/sofrimento produzido pelas situações de assédio moral no trabalho que Eloy estava a vivenciar, tratou-se do recurso às interações intragrupos que, conforme já relatamos anteriormente, pareciam realmente lhe gerar bem-estar:

Enquanto tá no momento de tensão ali, pô... Eu tento brincar, melhorar aquilo. A nível interpessoal... Entre colegas.... As próprias reuniões que a gente faz, as nossas brincadeiras, a gente brinca aqui, solta uma piadinha ali, solta uma gargalhada ali, essas coisas são excelentes pra aliviar (...). (Eloy)

Quanto ao Ronny, algumas estratégias de mediação foram adotadas conscientemente pelo mesmo em vista de minimizar a ocorrência das ações violentas que Jennyffer lhe infligia. Conforme mencionamos no subtópico que tratou das percepções do mesmo acerca de si mesmo, Ronny nos relatou que, inicialmente, a sua reação foi introjetar a culpa pelo ocorrido, bem como passar a acreditar que a imagem que Jennyffer procurava fazer dele deveria ter algum fundamento. Entretanto, tão logo se conscientizou da realidade por trás daquelas situações adversas, declarou que passou a adotar algumas estratégias que, conforme acreditava, ajudaram na amenização das situações adversas que estava vivenciando. A primeira delas, conforme de fato havíamos percebido e já registrado, referiu-se ao 'silêncio', no sentido de não contestar e não revidar nada do que a sua assediadora falava com intenções de desestabilizá-lo ou difamá-lo:

Uma das maneiras que eu achei foi a questão do silêncio, (...). (Ronny)

A questão de conseguir ter revertido um pouco (...) foi ficar mais em silêncio, ou seja, não contestar (...). (Ronny)

O silêncio perante situações que tendem a provocar sofrimento constitui mais uma das possíveis defesas adotadas para o enfrentamento do sofrimento (Dejours & Jayet, 1991/1994; Dejours, 1998/2001). Dejours e Jayet (1991/1994) salientam que tal defesa refere-se à individualização máxima do sofrimento e sinaliza que as defesas coletivas, caso tenham sido 'acionadas', deixaram de ser eficazes.

Como segunda estratégia de mediação que Ronny alegou ter empregado e que, no entender do mesmo, surtiu efeitos 'positivos' no sentido de amenizar as situações de violência moral no trabalho que vivenciou, referiu a uma constante tentativa de agradar a assediadora:

(...), a segunda de tentar ser amigo dela, (...) a melhor forma é tentar ser amigo da pessoa que está te prejudicando. (Ronny)

De fato, ainda antes do Ronny declarar que empregou deliberadamente tal estratégia de mediação, já havíamos registrado inúmeras tentativas do mesmo de agradar Jennyffer, em especial elogiando-a como pessoa e profissional e trazendo-lhe pratos para o almoço que a mesma já havia declarado gostar. Vickie também havia percebido tais tentativas intencionais e fez o seguinte comentário acerca das mesmas quando entrevistada:

O Ronny tenta agradar ela ao máximo... Que tem horas que ele passa até por ridículo, coitadinho, por ridículo fazendo as coisas, assim, pra poder ver se agrada a ela... E ela nada... (Vickie).

Outra estratégia de mediação adotada por Ronny para atenuar o mal-estar/sofrimento provocado pelas ações violentas que Jennyffer lhe infligia, tal como também empregado por Eloy, foi adotar o recurso, em muitas ocasiões, de brincadeiras com os colegas de trabalho, conforme podemos realmente atestar, fato este que, mais uma vez, parece corroborar a nossa leitura de que as interações socioprofissionais intragrupos contribuíam, de certa forma, para a amenização do mal-estar/sofrimento sentido pelas vítimas de assédio moral no trabalho:

Imagine se a gente for trabalhar calado ali, sem nenhuma brincadeira, sem nada que alegrasse o ambiente... Ia ficar horrível! (...) Seria horrível você trabalhar num ambiente daquele jeito, em função das coisas que a gente vive ali... (Ronny)

Ainda no tocante a estratégias de mediação adotadas por Ronny perante as situações de violência que vivenciou, o mesmo relatou que se empenhava, em todas as ocasiões que se retirava do contexto de produção, esquecer que trabalhava naquele local:

(...) eu tentava, quando eu saía do trabalho, esquecer aquilo ali, esquecer que eu trabalhava naquele departamento, naquela empresa, era uma forma de amenizar. É complicado? É... Mas era a única assim forma que eu tinha né? De... Não sofrer, não ficar lembrando o que eu tinha passado, né? O que eu tinha ouvido, as pressões que eram exercidas ali dentro, eu preferi simplesmente esquecer que eu trabalhava ali (...), eu tentava não lembrar. (Ronny)

Em relação à estratégia de Ronny acima explicitada, mencionemos que, a nosso ver, dificilmente será bem sucedida. Esta nossa visão aparentemente pessimista pode ser justificada ao recordarmos das degradantes repercussões que o assédio moral no trabalho tende a provocar em suas vítimas (das quais nos ocuparemos no tópico a seguir), bem como ao resgatarmos os achados de diferentes pesquisas que procuram mostrar a recorrência com a qual os 'problemas' produzidos dentro do contexto de produção acabam por 'invadir' a vida privada dos trabalhadores, cujo estudo de Le Guillant et al. (1956/1984) junto a operadores de centrais telefônicas parisienses nos parece um excelente exemplar.

Podemos justificar nossa posição, ainda, ao sublinhar a eloqüente afirmativa, pautada em estudos acerca da dinâmica dos processos psíquicos e sociais, de que a relação subjetiva com o trabalho indubitavelmente leva seus ‘tentáculos’ para além do espaço do contexto de produção (Dejours, 1980/1992; 1993/2004a; 1993/2004b), mesmo porque, “o homem que está engajado em estratégias defensivas para lutar contra o sofrimento no trabalho não abandona seu funcionamento psíquico no vestiário” (Dejours, 1993/2004a, p. 101).

Encerremos o presente subtópico relatando um fato inédito em situações de assédio moral no trabalho: no mês de abril de 2006, Jennyffer convocou uma reunião com todos os trabalhadores do setor sob sua responsabilidade e, após tratar de assuntos correlatos ao trabalho, declarou publicamente estar ciente da postura inadequada que vinha tendo, o que evidenciou ter ‘enxergado’ com a ajuda de um tratamento psicológico que havia iniciado, e, para perplexidade de Ronny, pediu-lhe desculpas por todas as agressões que havia lhe infligido. Embora após tal ocorrência Jennyffer ainda tenha voltado a dirigir algumas ações portadoras de violência moral contra Ronny, vemos-nos na obrigação de relatar no presente trabalho o referido pedido público de desculpas ao assediado, uma vez que não somente representa um dado empírico incomum em casos de assédio moral no trabalho, colocando em questão algumas das afirmativas taxativas de Hirigoyen (1998/2003) de que os assediadores ‘nunca’ virão a ‘reconhecer’ e modificar suas posturas perversas, mas também por nos conduzir à suposição de que algumas das estratégias de mediação adotadas por Ronny talvez tenham surtido, de fato, algum efeito no sentido de atenuar o processo de assédio moral no trabalho que estava a vivenciar. É evidente que o tratamento psicológico deve ter contribuído consideravelmente, também, para a mudança de atitude da assediadora.

3.5. Quais são as principais repercussões para os trabalhadores vitimados e para o contexto de trabalho estudado?

Conforme referenciamos no quadro teórico, Schuster (1996) critica o fato de muitas das conseqüências ligadas ao assédio moral no trabalho serem apresentadas, na grande maioria dos estudos, sem a explicitação conjunta de dados empíricos que comprovem tais relações. Supomos que tal ‘omissão’ se deve em grande parte ao fato de muitos das repercussões deste fenômeno serem, factualmente, de difícil caracterização, pois ora se tratam de repercussões ‘subjetivas’, no sentido de sua ‘materialidade’ se bastar nos sentimentos e relatos do assediado, ora se caracterizam por repercussões cujos diagnósticos não podem chegar a comprovar que as mesmas sejam realmente provenientes

das situações de violência moral as quais os assediados foram submetidos. Dito isto, é evidente que, no presente trabalho, também estamos a confrontar o mesmo problema, de difícil solução, já que não temos meios para comprovar que boa parte das repercussões que serão aqui tratadas sejam de fato provenientes (ou unicamente provenientes) dos casos de violência moral que desvelamos. Entretanto, tal dificuldade, a nosso ver, não invalida a nossa opção por tornar este trabalho como mais um dos raros espaços nos quais as vozes de denúncia dos assediados possam se manifestar.

Esclareçamos que, por questões didáticas e a exemplo do que alguns especialistas no assédio moral no trabalho têm feito, como Piñuel y Zabala (2001/2003), Guedes (2003) e Abajo-Olivares (2003), estamos a separar as repercussões acarretadas aos assediados em distintas categorias – no presente caso, físicas, afetivas, cognitivas e sociais, não obstante as reconheçamos, conjuntamente com outros estudiosos, inter-relacionadas.

Apresentamos a seguir as últimas categorias temáticas resultantes das entrevistas com os assediados e testemunhas que subsidiaram a resposta à questão norteadora tratada neste subtópico:

Tabela 8

Categoria Temática 4 – Resultados das Entrevistas com os Assediados

Categoria Temática 4: Repercussões acarretadas pelo Assédio Moral no Trabalho	
Descrição: Principais repercussões que, no entender dos assediados, foram acarretadas ao contexto de produção e a si mesmos (física, afetiva, cognitiva e/ou socialmente) pelas ações violentas que caracterizaram o assédio moral no trabalho.	
Temas	Exemplos de Verbalizações
✓ Físicas	<ul style="list-style-type: none">▪ <i>Herpes... Herpes aqui debaixo do busto. Aí eu fui ao médico (...) contei pra ele o que eu tava vivendo aqui e ele disse que era tudo devido ao ambiente de trabalho mesmo.</i> (Vickie)▪ <i>Naquela época a minha pressão chegou realmente a elevar, pela primeira vez na vida. Eu descobri quando eu fui fazer o pericial, que foi em setembro do ano passado. A mulher responsável disse – “Você vai ter que ir embora e tem que ir ao médico agora mesmo, senão pode acontecer alguma coisa com você devido à pressão” (...).</i> (Ronny)
✓ Afetivas	<ul style="list-style-type: none">▪ <i>Ele já me azucrinou ao ponto de dar vontade... Ao ponto de ‘partir pra cima’, mas aí eu me controlei, mesmo porque era o meu chefe, né?</i> (Derick).▪ <i>Depressão... Eu tenho até hoje. Desde aquela época eu tô com um remedinho, eu tô tomando um anti-depressivo (...).</i> (Vickie)
✓ Cognitivas	<ul style="list-style-type: none">▪ <i>Então, eu não conseguia me concentrar totalmente no trabalho. Mesmo que eu parecesse estar concentrado, eu não conseguia me concentrar (...). Então, isso me afetava bastante.</i> (Derick)▪ <i>(...) nos primeiros meses eu tava tendo rejeição grande para aprender. Eu não tava mais conseguindo ‘processar’ nada.</i> (Ronny)

Tabela 8 (cont.)

Categoria Temática 4 – Resultados das Entrevistas com os Assediados

Categoria Temática 4: Repercussões acarretadas pelo Assédio Moral no Trabalho	
✓ Sociais	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>A gente chega em casa nervoso... Chego em casa, vou deitar na cama, vou dormir, nem converso com minha esposa, não converso com meus pais (...) Eu me sinto 'bloqueado'. (Eloy)</i> ▪ <i>Na minha vida pessoal interferia muito... Porque eu saia nervoso daqui... Eu via isso quando eu ia falar com minha a namorada, (...) quando eu tinha esses problemas por causa do Eloy, eu já falava com ela meio agressivo, entendeu? Isso refletia sim. (Derick)</i>
✓ Para o Contexto de Produção de Serviços	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Afetou, bastante. Eu produzia bem menos quando ele começava com isso... Pôxa, aquilo tava me afetando, né? (Derick)</i> ▪ <i>Quando eu comecei a trabalhar no setor, eu tava com todo 'gás' pra aprender... Como funcionava aquilo, como era isso, como era aquilo... Mas, infelizmente, na segunda semana eu fui 'barrado' (...) Essas pressões fizeram com que eu me 'estacionasse', com que eu não tivesse mais o interesse em aprender as coisas que eu precisava pro trabalho. (Ronny)</i>

Tabela 9

Categoria Temática 4 – Resultados das Entrevistas com as Testemunhas

Categoria Temática 4: Repercussões acarretadas pelo Assédio Moral no Trabalho	
Descrição: Principais repercussões que, no entender das testemunhas, foram acarretadas ao contexto de produção e aos assediados (física, afetiva, cognitiva e/ou socialmente) pelas ações violentas que caracterizaram o assédio moral no trabalho.	
Temas	Exemplos de Verbalizações
✓ Físicas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Eu lembro que o Eloy tava desesperado com aquelas dores de cabeça dele, tudo por causa da situação com o Gregory. (Vickie)</i> ▪ <i>E o pior é que o Eloy tá ficando cada vez mais gordo. Mas também, coitado, ele tá todo descompensado (...). (Vickie)</i>
✓ Afetivas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>O Eloy falou que tava... Que ia 'estourar' com o Gregory... E eu tô vendo a hora de acontecer isso, a hora que ele 'estourar', e aí como é que vai ficar? (Fanny)</i> ▪ <i>E quando o Gregory faz essas... Sei lá... Brincadeiras, o Eloy fica totalmente descompensado, totalmente descompensado. (Vickie)</i>
✓ Sociais	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>E o pior é que o Eloy, com essas grosserias do Gregory, tá passando por incompetente... O problema é esse, fica passando por incompetente, (...). (Fanny)</i>
✓ Para o Contexto de Produção de Serviços	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>O Eloy diz que não agüenta mais não. Ele diz que já tá pra sair. Mesmo que seja pra ganhar menos, pra ficar desempregado, ele diz que não tá agüentando mais não. (Derick)</i> ▪ <i>Mas o que fica é, assim... "Carácolis, vou ter que sair daqui o mais rápido possível"... Porque amanhã pode ser eu ali 'levando', entendeu? (Fanny)</i>

Pormenorizemos nos subtópicos seguintes algumas das principais referidas repercussões.

3.5.1. Repercussões Físicas para os Assediados

Dentre as repercussões à dimensão física dos assediados que, conforme a percepção dos mesmos e das testemunhas, teriam sido provocadas pelas situações de assédio moral no trabalho vivenciadas e que muitos autores têm recorrentemente apontado na literatura, podemos mencionar:

- ✓ **Distúrbios Cardiovasculares (Hipertensão Arterial)** (Hirigoyen, 1998/2003, 2001/2002; Piñuel y Zabala, 2001/2003; Guedes, 2003; Abajo-Olivares, 2004; Barreto, 2005; Caixeta, 2005)

Dois dos assediados – o Ronny e o Eloy, apresentaram quadro de hipertensão arterial, o qual ambos alegaram ter sido diagnosticado pela primeira vez em suas vidas após já estarem submetidos há algum tempo às situações de assédio moral no trabalho. Quanto ao depoimento de Ronny, poderíamos dizer que ‘memórias’ em nosso diário de campo o atestam, já que registramos justamente no mês de setembro de 2005 que, após o mesmo retornar de um exame pericial periodicamente exigido pela empresa, relatou-nos, perplexamente, que a médica do trabalho, ao aferir a sua pressão, havia constatado-a bastante elevada em relação ao padrão normal que o mesmo alegava ter tido no transcorrer de toda a vida. Acrescentemos aqui que, naquele mês, as situações de assédio moral no trabalho vivenciadas pelo mesmo estavam, senão no auge, mais intensas e repetitivas:

Naquela época a minha pressão chegou realmente a elevar, pela primeira vez na vida. Eu descobri quando eu fui fazer o pericial, que foi em setembro do ano passado. A mulher responsável disse – “Você vai ter que ir embora... E tem que ir ao médico agora mesmo, senão pode acontecer alguma coisa com você devido à pressão” (...). (Ronny)

Alguns dias após a ocorrência acima aludida, Ronny informou-nos que procurou um especialista e, daquele momento em diante, passou a fazer uso diário de um medicamento prescrito em vista de ‘controlar’ sua pressão arterial. Entretanto, mesmo sob o efeito de tal medicamento, tivemos a oportunidade de registrar em nosso diário de campo que, em fevereiro de 2006, numa ocasião em que membros da Cipa da instituição estavam aferindo a pressão dos funcionários, novamente foi detectado um ‘índice de risco’ em Ronny, fato este que chegou ao conhecimento de representantes da divisão de pessoal e desencadeou

a exigência institucional para que o mesmo se dirigisse a um médico do trabalho com a maior brevidade possível.

Quanto ao Eloy, detectamos a possibilidade de existência da hipertensão arterial ao presenciarmos, no mês de fevereiro de 2005, o questionamento de um colega da divisão acerca de qual era o objetivo do medicamento que estava sobre a mesa do assediado, no que Eloy declarou que visava 'controlar' a sua pressão arterial. Ao conversamos, em seguida, a respeito do possível quadro de hipertensão arterial, o mesmo afirmou que havia sido diagnosticado, pela primeira vez em sua vida, em uma consulta médica que tinha ocorrido aproximadamente dois meses antes. Quanto ao diagnóstico do médico, o mesmo afirmou que incluía, além do fato de Eloy estar com a massa corporal elevada, estresse, o qual o assediado reconheceu sofrer, mas alegando estar ligado unicamente às 'situações constrangedoras' que estava a vivenciar no trabalho.

Evidentemente, não podemos sustentar que a hipertensão arterial dos dois assediados supracitados tenha se originado exclusivamente em função da violência moral infligida tão repetidamente sobre os mesmos, cabendo reconhecer, inclusive, que ambos evidenciaram outros fatores que podem ter contribuído para o aparecimento da mesma – o Ronny alegou que tinha propensão, já que na sua família havia alguns casos de hipertensos e Eloy, embora não tivesse histórico familiar de hipertensão, estava com a massa corporal elevada. Entretanto, os então detectados processos de assédio moral no trabalho infligidos contra ambos, que estávamos a presenciar quase que diariamente, aliados às afirmativas de que a hipertensão arterial havia surgido pela primeira vez em suas vidas justamente naquele momento, parece-nos um indício razoável de que, se não foi desencadeada unicamente pelas práticas de violência moral desveladas, a hipertensão dos dois assediados deve ter sido ao menos 'impulsionada' por tais práticas.

✓ **Cefaléias** (Piñuel y Zabala, 2001/2003; Abajo-Olivares, 2004)

Em nosso diário de campo registramos diversas circunstâncias na quais o Eloy alegava estar sofrendo de enxaqueca, queixas estas que se deram, em muitas ocasiões, poucos momentos após o mesmo ter sido submetido a zombarias ou agressões de Gregory. Durante certo período de tempo, mais especificamente entre os meses de setembro e dezembro de 2004, o Eloy passou a se queixar continuamente da referida enxaqueca, perdurando todo o expediente de trabalho e, mesmo, conforme nos relatou, avançando os limites 'espaciais' da instituição. Ainda de acordo com os nossos registros no diário de campo, foram justamente tais enxaquecas que, conforme o mesmo, o levaram a descoberta de que estava, na verdade, sofrendo de hipertensão arterial. Mais uma vez não temos como

sustentar categoricamente que as mesmas tenham sido produzidas pelas situações de assédio moral no trabalho, porém, embasados na literatura, nas constantes situações desagradáveis que presenciamos e na percepção do próprio assediado, podemos, ao menos, considerar uma forte probabilidade de acerto nas seguintes palavras de Eloy:

Você lembra que eu chegava aqui direto com uma dor de cabeça terrível, tudo por conta da pressão que ele fazia em mim? (Eloy)

- ✓ **Transtornos do Sono** (Leymann, 1993/1996; Piñuel y Zabala, 2001/2003; Guedes, 2003; Abajo-Olivares, 2004; Caixeta, 2005)

Dois dos assediados – Vickie e Eloy, declaram ter sofrido, em função das situações de agressões e humilhações constantes a que foram submetidos, alguns transtornos do sono, tais como a insônia e seguidas interrupções espontâneas no transcorrer do sono. Ambas os assediados declararam terem recorrido freqüentemente a medicamentos para conseguir dormir, conforme as verbalizações abaixo podem ilustrar, cabendo acrescentar que tanto Eloy quanto Vickie ligavam tais repercussões a outra conseqüência comumente manifestada em vítimas de assédio moral no trabalho – a **ansiedade** (Einarsen, 2000; Hirigoyen, 2001/2002; Piñuel y Zabala, 2001/2003):

Tô tomando remédio. (...). Busco uma forma de me acalmar. (Eloy)

(...) todo dia era a mesma coisa, todo dia era a mesma ladainha – “A Jennyffer fez isso, a Jennyffer fez aquilo, a Jennyffer fez isso, a Jennyffer fez aquilo”... Aí entrava tipo num ‘calmantizinho’ pra poder pelo menos dormir bem. (Vickie)

- ✓ **Enfermidades de Pele** (Hirigoyen, 1998/2003, 2001/2002; Piñuel y Zabala, 2001/2003)

Embora não tenhamos encontrado nenhum estudo que tenha exemplificado ao menos uma das enfermidades de pele identificadas como possível repercussão do assédio moral no trabalho, os três autores acima referenciados nos conduzem a considerar a probabilidade de que a enfermidade surgida em Vickie no período em que estava sendo assediada moralmente no trabalho por Jennyffer tenha de fato relação com a violência que sofreu, conforme afirmou ter sido diagnosticado pelo médico que a examinou:

Herpes... Herpes aqui debaixo do busto. Aí eu fui ao medico e ele falou que a herpes desencadeia quando você tá num sistema nervoso. (...) Aí eu contei pra ele o que eu tava vivendo aqui e ele disse que era tudo devido ao ambiente de trabalho mesmo. (Vickie)

3.5.2. Repercussões Afetivas para os Assediados

Dentre as repercussões afetivas advindas do assédio moral no trabalho que se evidenciaram mais recorrentes entre os assediados, podem ser destacadas:

- ✓ **Apatia** (Leymann, 1993/1996; Hirigoyen, 2001/2002; Piñuel y Zabala, 2001/2003; Abajo-Olivares, 2004)

O desenvolvimento da apatia de Ronny em relação aos assuntos profissionais não somente foi declarado pelo mesmo como já havia sido por nós constatado. Logo que o observador participante foi transferido da área na qual trabalhava com Eloy para o setor chefiado por Jennyffer, pôde perceber que, embora o Ronny já estivesse aparentemente sendo 'perseguido' pela assediadora há alguns meses, ainda demonstrava interesse em aprender mais acerca do trabalho que realizava, bem como usualmente tomava iniciativas e procurava propor sugestões pertinentes relacionadas às atividades realizadas no setor. Entretanto, passamos a presenciar que a cada iniciativa e tentativa de sugestão, o mesmo era, respectivamente, interrompido e criticado de maneira agressiva por Jennyffer, conforme já havíamos mencionado anteriormente no presente capítulo. Com o passar do tempo, ainda antes de escutar declarações do mesmo acerca de tal postura, percebemos e registramos que o mesmo havia se tornado apático, no sentido de não demonstrar interesse por nenhum dos assuntos correlatos ao trabalho, tomar iniciativas ou propor sugestões, conforme a verbalização do mesmo abaixo atesta:

Quando eu comecei a trabalhar no setor, eu tava com todo 'gás' pra aprender... Como funcionava aquilo, como era isso, como era aquilo... Mas, infelizmente, na segunda semana eu fui 'barrado' (...) Essas pressões fizeram com que eu me 'estacionasse', com que eu não tivesse mais o interesse em aprender as coisas que eu precisava pro trabalho. (Ronny)

Eu não tinha o interesse de aprender mais coisas ali, por conta disso. (Ronny)

Pontuemos aqui que, como conseqüência, a apatia acaba por se tornar uma das repercussões 'negativas' que o assédio moral no trabalho acarreta também ao contexto de produção como um todo, conforme trataremos mais adiante, e acrescentemos ainda que, se recorrermos a Ferreira & Mendes (2003), podemos interpretar a apatia como uma estratégia defensiva individual de racionalização empregada por Ronny frente às adversas situações que estava a vivenciar diariamente.

- ✓ **Irritabilidade** (Leymann, 1993/1996; Hirigoyen, 1998/2003; Piñuel y Zabala, 2001/2003; Abajo-Olivares, 2004)

Em diferentes ocasiões, especialmente em momentos subseqüentes às desestabilizações e difamações que sofriam, Ronny e Eloy manifestaram evidente irritabilidade, estado emocional este que, algumas vezes, acabava por impactar ‘negativamente’ nas interações intragrupos (e mesmo intergrupos) e, conforme trataremos mais adiante, refletia-se também nas esferas conjugal e familiar de ambos:

Com certeza absoluta essas situações afetaram as minhas relações interpessoais. Primeiro, na época, né? Que eu fui tão pressionado que eu não tinha um tratamento legal com nossos representantes, nossos vendedores... As pessoas ligavam, faziam perguntas e eu tava impaciente, irritado. Simplesmente, às vezes, não sei... “Deixa eu passar (...) pra outra pessoa”... (...) então, eu, de uma certa forma, eu acredito que eu que tratava mal... E na relação de trabalho, aqui dentro, também, né? (...) eu não tive uma relação inicial legal com meus colegas. Não que eu fosse grosso... Mas, em determinadas ocasiões, eu acabava sendo grosso (...) (Ronny)

(...) uma vez eu tava lá, e ele com aquelas ignorâncias dele... Aí vieram os dois colegas ali da outra área e fizeram uma brincadeira... Aí, pô, eu tava num momento muito estressante, fizeram a brincadeira e eu ‘estourei’ com eles... Depois fui lá pedir desculpas... (Eloy)

Conforme evidenciaremos quando estivermos tratando das ‘repercussões sociais’ que as situações de assédio moral no trabalho desveladas produziram, o Derick também declarou ter sido ‘atingido’ pela irritabilidade em razão da violência moral que Eloy lhe infligiu.

- ✓ **Crises de Choro** (Leymann, 1993/1996; Piñuel y Zabala, 2001/2003)

Vickie relatou que, em diversas situações, foi tão desestabilizada por Jennyffer que não conseguia impedir que lhe abatessem longas crises de choro, dentro e fora da instituição. Embora na ocasião não estivéssemos ainda realizando a pesquisa, de fato recordamos que no ano de 2003, em algumas ocasiões, a mesma procurou-nos, em meio a crises de choro, para fazer queixa de Jennyffer, geralmente expressando sentimentos de cólera contra a assediadora.

Chorei, chorei muitas, não foi uma nem duas, chorei muitas vezes. (...). muitas vezes eu chorei de descompensar totalmente. (Vickie)

Teve uma vez sai daqui chorando muito... Fui ao departamento de informática e disse que não ia mais agüentar pro meu familiar que trabalha lá... Chamei ele na

sala de reunião lá do departamento de informática e disse - “Vou pedir minhas contas agora, eu vou pedir, não vou ficar sendo humilhada”... (Vickie)

- ✓ **Depressão** (Leymann, 1993/1996; Einarsen, 2000; Hirigoyen, 2001/2002; Piñuel y Zabala, 2001/2003; Heloani, 2003; Guedes, 2003; Barreto, 2005; Caixeta, 2005)

Vickie declarou taxativamente que, em função das situações de violência moral que Jennyffer lhe infligiu, a mesma desenvolveu um quadro de depressão que, até o momento em que a pesquisa se findou, ainda perdurava:

Depressão... Eu tenho até hoje. Desde aquela época eu tô com um remedinho, eu tô tomando um anti-depressivo (...) (Vickie)

Quanto ao Ronny, uma das agentes administrativas do mesmo setor nos confidenciou, assim que foi contratada, momento este que o Ronny já estava sendo assediado moralmente por Jennyffer, que o mesmo havia declarado que a depressão tinha sido diagnosticada no transcorrer de um tratamento que procurou. Entretanto, quando lhe questionamos no decorrer da entrevista acerca das repercussões que aquelas situações haviam lhe acarretado, o mesmo não chegou a mencionar tal consequência, não obstante tenha, em diferentes momentos, tanto no decorrer da entrevista quanto no transcorrer da pesquisa, feito menção ao sofrimento que tais situações lhe provocavam.

Já Eloy, embora também não tenha declarado estar sofrendo de depressão, alegou temer que o ‘constrangimento’ que Gregory estava lhe ocasionando pudesse vir, dentre outros efeitos, a desencadeá-la, razão pela qual estava desejoso de pedir demissão ou transferência para outra divisão da instituição:

Eu não posso mais ficar lá, vai chegar uma hora que eu vou ficar depressivo, vou ter um enfarto, vou ‘estourar’ dentro da minha casa, vou ‘estourar’ com meus superiores... Aí, pô, sabe Deus qual é a consequência disso... Esse é meu medo... Porque eu já tô mais do que no meu limite. (Eloy)

A preocupação de Eloy parece fazer sentido ao considerarmos que “a desvalorização contínua em diferentes espaços sociais gera desprazer, revolta, tristeza profunda e indignação, que se manifestam como sintomas de depressão” (Barreto, 2003, p. 153).

- ✓ **Agressividade** (Piñuel y Zabala, 2001/2003; Abajo-Olivares, 2004)

Não surpreende o fato relatado comumente por diversos estudiosos do assédio moral no trabalho de que, em muitas situações, o assediado perdeu o controle e, ‘tomado’

pelos sentimentos de raiva, revolta, mágoas, ressentimentos e, mesmo, vontade de vingar-se do(s) assediador(es) (Barreto, 2003), tenha se voltado contra este(s) de maneira agressiva. Nas situações de assédio moral no trabalho estudadas, recordamos de algumas situações em que a Vickie, entregue a crises de choro, declarava na ausência de Jennyffer para todos os presentes que a vontade que tinha era de esmurrar a assediadora. Da mesma forma, chegamos a registrar em nosso diário de campo uma situação em que, ao cruzarmos com Derick em um dos corredores da instituição, o mesmo confidenciou-nos que, em diversas circunstâncias nas quais Eloy o 'atormentava', a vontade que tinha era de agredir o referido assediador, afirmando ainda que, em muitas ocasiões, havia jurado a si mesmo que se encontrasse o Eloy fora do contexto de produção iria agredi-lo de fato. Esta confiança voltou a se manifestar no decorrer da entrevista com uma das testemunhas e com o próprio Derick:

O Derick ficava até meio querendo apelar com o Eloy, partir pra 'porrada' mesmo... (Fanny)

Ele já me azucrinou ao ponto de dar vontade... Ao ponto de 'partir pra cima', mas aí eu me controlei, mesmo porque era o meu chefe, né? (Derick).

Quanto ao Ronny, conforme já evidenciamos quando estávamos a tratar das percepções dos assediados e testemunhas acerca dos assediadores, o mesmo também confidenciou ter tido pensamentos agressivos contra a sua assediadora:

A vontade que eu tinha, muitas vezes, era de matar ela. (...). (Ronny)

Felizmente, nenhum destes pensamentos agressivos chegaram, em qualquer escala que fosse, a se 'materializar', mesmo porque provavelmente qualquer expressão de ira por parte dos assediados só viria a agravar as suas situações, uma vez que, conforme Hirigoyen, (2001/2002) adverte, muito provavelmente os assediadores se utilizariam de tais reações para projetarem a culpa sobre os assediados.

- ✓ **Sintomas correlatos à 'Síndrome de Estresse Pós-traumático'** (Hirigoyen, 1998/2003, 2001/2002; Piñuel y Zabala, 2001/2003; Abajo-Olivares, 2004)

Para alguns autores, como Hirigoyen (2001/2002) e Piñuel y Zabala (2001/2003), o emocional de uma pessoa que foi submetida a situações repetidas de violência moral no trabalho costuma ser tão abalado que é usual a mesma apresentar sintomas semelhantes aos apresentados por vítimas de estupros, acidentes em geral, catástrofes naturais, entre

outros, sintomas estes ligados à “síndrome do estresse pós-traumático” ou, mais especificamente, conforme mencionado no quadro teórico, à ‘síndrome de estresse por coação continuada’ (Piñuel y Zabala, 2001/2003). A seguinte verbalização de Vickie parece sugerir isto:

(...) é uma tortura, uma tortura... Agora a palavra certa é essa, é humilhação e tortura o que a gente sofre aqui com essa ‘louca’... Que até hoje... Engraçado, tem alguma coisa que consegue, consegue, mexe comigo aqui do outro lado. É uma sensação muito ruim. Me faz muito, muito mal. (Vickie)

Complementemos que as falas de Vickie acima transcritas, quando em curso, foram acompanhadas de alguns indícios acerca do estado emocional da assediada externalizados por intermédio de gagueira, transpiração e lacrimejação enquanto os narrava, sinais estes que parecem sugerir que, de fato, a situação de assédio moral no trabalho sofrida pela assediada em questão produziu na mesma uma ‘ferida psíquica’ de difícil cicatrização:

(...) eu acho que é preferível você levar um murro na cara, né? Que daqui a pouco vai ficar bom. (Vickie)

Adicionalmente ao mencionado acima, Vickie ainda chegou a nos confidenciar ao final da entrevista que, embora estivesse naquele momento se sentindo bem por ter ‘desabafado’ com alguém acerca de situações que havia ‘guardado’ somente para si, no transcorrer da entrevista havia se sentido mal ao ‘resgatar’ algumas das lembranças correlatas às situações de violência a que havia sido submetida, alegando que as mesmas, ‘por surpreendente que pudesse parecer’, haviam-na feito ‘reviver’, em proporção similar, as mesmas emoções ‘negativas’ sentidas quando das agressões. Indícios de que situações de assédio moral no trabalho provocam ‘feridas’ de difícil cicatrização têm sido recorrente entre os relatos de assediados, tais como alguns trechos de cartas encaminhadas para Hirigoyen (2001/2002) demonstram.

3.5.3. Repercussões Cognitivas para os Assediados

Muitas das vítimas de assédio moral no trabalho têm descrito conseqüências maléficas oriundas de tal fenômeno que ultrapassam as dimensões física e afetiva, sendo que as mesmas as têm afetado cognitivamente (Leymann, 1993/1996; Einarsen, 2000; Piñuel y Zabala, 2001/2003; Guedes, 2003; Abajo-Olivares, 2004). No presente estudo, três dos quatro assediados descreveram, também, repercussões oriundas da violência moral que sofreram que evidenciavam ‘impactos cognitivos’.

- ✓ **Dificuldade para Concentrar-se** (Leymann, 1993/1996; Einarsen, 2000; Piñuel y Zabala, 2001/2003; Guedes, 2003; Abajo-Olivares, 2004)

Derick relatou que em praticamente todas as ocasiões que era assediado moralmente no trabalho por Eloy sentiu, em razão do ‘desestabilização’ que as mesmas lhe acarretavam, dificuldade de se concentrar no trabalho:

Então, eu não conseguia me concentrar totalmente no trabalho. Mesmo que eu parecesse estar concentrado, eu não conseguia me concentrar (...). Então, isso me afetava bastante. (Derick)

- ✓ **“Bloqueio mental”**

Tanto Ronny quanto Vickie declararam que as situações desestabilizantes a que foram tão freqüentemente submetidos por Jennyffer acabaram por produzir, em muitas situações, uma espécie de ‘resistência cognitiva compulsória’, a qual Vickie apelidou de “bloqueio mental” para apreender assuntos correlatos ao trabalho:

(...) nos primeiros meses eu tava tendo rejeição grande para aprender. Eu não tava mais conseguindo ‘processar’ nada. (Ronny)

Eu ‘bliqueei’... Até hoje eu ‘bliqueei’ aquele cálculo que todos precisamos saber fazer aqui... Eu não consigo! (...). No dia que... Acho que foi a segunda, ou mesmo na primeira vez que eu fui perguntar pra ela como se fazia, ela disse que não concebia eu não saber calcular aquilo... E se você me perguntar hoje como se calcula, eu não sei calcular, é um ‘bloqueio’ que me criou (...) eu não consigo, não sei, podem me explicar... (...). Eu tenho esse ‘bloqueio’ mental por causa dos gritos que ela deu comigo! (Vickie)

3.5.4. Repercussões Sociais para os Assediados

No tocante aos prejuízos sociais para as vítimas das situações de assédio moral no trabalho desveladas, evidenciaram-se:

- ✓ **Danos às Esferas Conjugal e Familiar** (Piñuel y Zabala, 2001/2003; Guedes, 2003; Abajo-Olivares, 2004)

Recordemos que, dentre as repercussões afetivas relatadas anteriormente, mencionamos que o Derick relatou, após ter sido submetido ao assédio moral no trabalho, ter passado a ficar irritado. Tal irritabilidade, conforme declarado pelo mesmo, acabou por repercutir em seu relacionamento com a namorada:

Na minha vida pessoal interferia muito... Porque eu saia nervoso daqui... Eu via isso quando eu ia falar com minha a namorada, porque sempre falo com ela à

noite. Então, quando eu ia falar com ela, quando eu tinha esses problemas por causa do Eloy, eu já falava com ela meio agressivo, entendeu? Isso refletia sim. (Derick)

Da mesma forma, Eloy, fazendo referência à situação de assédio moral no trabalho que Gregory lhe proporcionou, afirma:

Isso me afeta psicologicamente... Pô, eu fico nervoso dentro de casa, entendeu? (Eloy)

A gente chega em casa nervoso... Chego em casa, vou deitar na cama, vou dormir, nem converso com minha esposa, não converso com meus pais (...) Eu me sinto 'bloqueado' (Eloy)

- ✓ **Isolamento Social** (Hirigoyen, 1998/2003; Einarsen, 2000; Piñuel y Zabala, 2001/2003; Abajo-Olivares, 2004)

Chegamos a perceber e registrar em nosso diário, bem como também tentamos intervir em algumas ocasiões conversando diretamente com Ronny, que o referido assediado estava, muito provavelmente em decorrência das situações de violência moral a que estava sendo exposto, isolando-se socialmente dentro do contexto de trabalho. Tal processo de 'auto'-isolamento, que provavelmente transcorreu aproximadamente um ano, surtiu efeitos que, até o momento em que a pesquisa se findou, perduravam – alguns colegas da divisão não simpatizavam com Ronny, alegando, usualmente, que o mesmo era muito 'fechado' e 'anti-social'.

Derick também declarou ter, de maneira 'impulsiva', isolado-se socialmente no contexto de trabalho por determinado período, conforme já havíamos feito menção quando estávamos a tratar das percepções acerca das estratégias de mediação adotadas pelas vítimas perante as situações de assédio moral no trabalho:

Eu não tava dando muito papo, eu tava chegando e fazendo minha função, tava ficando mais isolado... (Derick)

3.5.5. Repercussões para o Contexto de Produção

Diversos autores têm procurado advertir que o assédio moral no trabalho não se basta a surtir repercussões 'negativas' aos assediados – os contextos de produção que lhes são palco também sairão, de uma forma ou de outra, 'prejudicados'. Confidenciemos que, com o nosso viés de ergonomistas, disciplina esta que coloca o bem-estar do funcionário como prioridade primeira (Iida, 1990/1997), acima da eficiência e eficácia almejadas pelos representantes de todo e qualquer contexto de produção, preocupamo-nos de maneira

prioritária com a saúde dos seres humanos que neles trabalham. Entretanto, como tentativa de impulsionar a ação daqueles gestores que ainda não se convenceram da necessidade de combater e precaver a ocorrência do assédio moral no trabalho, decidimos, na presente pesquisa, evidenciar quais seriam as principais repercussões que este pernicioso fenômeno estava trazendo também para o contexto no qual ocorria, as quais apresentamos a seguir.

✓ **Redução da Produtividade** (Abajo-Olivares, 2004)

As prováveis repercussões cognitivas surtidas aos assediados que apresentamos num dos subtópicos anteriores já evidenciam um possível impacto do assédio moral no trabalho sobre a produtividade. Afinal, um trabalhador que, por estar ‘desestabilizado’, apresenta dificuldade para se concentrar em seu trabalho ou apresenta ‘resistência’ compulsória para aprender os procedimentos que necessitará fazer uso, muito provavelmente não produzirá com o mesmo desempenho que teria se não estivesse sob tal ‘estado emocional’. As seguintes afirmativas podem explicitar que o raciocínio acima se aplica ao contexto estudado:

Eu produzia bem menos quando ele começava com isso... Pôxa, aquilo tava me afetando, né? (Derick)

Quando eu comecei a trabalhar no setor, eu tava com todo ‘gás’ pra aprender... Como funcionava aquilo, como era isso, como era aquilo... Mas, infelizmente, na segunda semana eu fui ‘barrado’ (...) Essas pressões fizeram com que eu me ‘estacionasse’, com que eu não tivesse mais o interesse em aprender as coisas que eu precisava pro trabalho. (Ronny)

A minha produtividade caiu por conta disso. (Ronny)

✓ **Deterioração do ‘Ambiente’ de Trabalho** (Abajo-Olivares, 2004; Hirigoyen, 1998/2003, 2001/2002)

Alguns dos participantes, referindo-se aos reflexos que as situações de assédio moral no trabalho decorridas produziram no ‘ambiente’ de trabalho, acabaram por sinalizar o quanto tal fenômeno pode ser de fato pernicioso para o ambiente como um todo, fato este que, na posição de ‘membros’ da divisão estudada, também podemos atestar:

Um clima pesado, né? Te ‘desconcerta’ totalmente, baixa maior ‘baixo astral’. (Fanny)

Imagine se a gente for trabalhar calado ali, sem nenhuma brincadeira, sem nada que alegrasse o ambiente... la ficar horrível! (...) Seria horrível você trabalhar num ambiente daquele jeito, em função das coisas que a gente vive ali... (Ronny)

✓ **Alta Probabilidade de ‘Perder’ Alguns de seus Trabalhadores**

Dois dos assediados (Ronny e Eloy) relataram, em diferentes ocasiões no decorrer da pesquisa, que embora tivessem ciência da possibilidade de ‘fazer carreira’ dentro da instituição, não gostariam mais de permanecer na mesma em função do ‘desgaste’ que estavam sofrendo e, por tal razão, na primeira oportunidade pediriam demissão ou tentariam ser transferidos para outra divisão da instituição. Tais afirmativas voltaram a surgir no momento das entrevistas:

Pensei em sair várias, várias vezes, (...), ou em trocar de setor. (Ronny)

Por isso que eu tô, tipo assim, fico pensando (...) Quero ver se eu consigo montar meu ‘negocinho’, consigo ‘segurar’ a minha filha, entendeu? (...) pô, pra me dar sustento, vou tentar fazer outra coisa, entendeu? Eu não vou é ficar ‘tomando’... (Eloy)

Acrescentemos que Eloy não se bastou a declarar ‘estar no limite’ somente para nós, já que o fez, também, para as duas testemunhas de sua situação de assédio moral no trabalho:

O Eloy diz que não agüenta mais não. Ele diz que já tá pra sair. Mesmo que seja pra ganhar menos, pra ficar desempregado, ele diz que não tá agüentando mais não. (Derick)

O Eloy ali quer pedir demissão... (Fanny)

Vickie também, quando do momento da entrevista, declarou que, no período em que estava sendo assediada moralmente por Jennyffer no trabalho, cogitou em diversas ocasiões pedir demissão:

Eu pensei várias vezes em pedir até ‘minhas contas’, que eu digo – “Aqui eu não vou ficar”... Porque pra gente ser humilhada? (Vickie)

A referida assediada afirmou, ainda, que só não acabou desistindo em definitivo de continuar na instituição por ter sido transferida de setor, fato este que, cabe colocarmos, não se deu, pelo menos que tenhamos tomado conhecimento, em função das situações de assédio moral infligidas contra Vickie, mas sim por determinada reestruturação interna.

Da mesma forma, as situações de assédio moral no trabalho acabaram por surtir ‘motivações’ similares em uma das testemunhas – Fanny:

Eu tô na fase de desencantamento. Aqui não é nada do que eu pensava. Aqui é muito bom pra você ir passando o tempo até conseguir outra coisa... E o que é ruim... Porque tem tudo pra ser uma empresa bacana, tem tudo pra ser... (Fanny)

Mas o que fica é, assim... “Carácolis, vou ter que sair daqui o mais rápido possível”... Porque amanhã pode ser eu ali ‘levando’, entendeu? (Fanny)

Quanto ao Derick, embora não tenha declarado ter cogitado pedir demissão, nos ‘sugeri’ por intermédio de pelo menos duas verbalizações expressadas no transcorrer das entrevistas que tendia a chegar a este ponto:

(...) a época que o Eloy tava me infernizando mesmo, me constrangendo ao ponto de infernizar... Era de chegar em casa e ainda pensar assim – “Pôxa, amanhã eu tenho que trabalhar, que ‘merda!’” (Derick)

A troca de área veio como uma benção... Cheguei lá e, pôxa... Em relação ao que eu passava aqui com o Eloy, eu me senti lá no ‘céu’, né? (Derick)

Os sentimentos acima expressos por Derick quanto à troca de área foram atestados, ainda, pela principal testemunha ocular do processo de assédio moral no trabalho que havia sofrido:

Quando o Derick foi pra lá, ele falou – “Ai, que beleza! Nossa, aqui é o ‘céu!’” (Fanny)

Concluamos o presente capítulo por meio de uma sintética retrospectiva: os dados coletados mediante análise documental possibilitaram-nos caracterizar os principais protagonistas, bem como ‘desenhar’ o ‘palco’ no qual ‘atuaram socialmente’ em meio a práticas de assédio moral no trabalho. Os resultados advindos das entrevistas com os assediados e testemunhas permitiram-nos, em conjunto com o conveniente suporte da observação participante, responder às quatro questões norteadoras da pesquisa e, portanto, ao seu objetivo central. Como resultado principal, poderíamos destacar a constatação de três situações concretas de assédio moral no trabalho que transcorreram no período em que a pesquisa estava ocorrendo, bem como uma quarta situação que havia transcorrido em período anterior ao da realização da pesquisa, sendo todas elas do tipo descendente ou vertical (Leymann, 1993/1996; Abajo-Olivares, 2004; Guedes, 2003; Hirigoyen, 1998/2003, 2001/2002; Piñuel Y Zabala, 2001/2003; Aguiar, 2003).

Conclusões

O presente estudo, que teve como intuito prioritário desvelar práticas de assédio moral no trabalho por meio da análise de interações socioprofissionais, possibilitou, mediante a participação integrada do pesquisador e de parte dos trabalhadores de uma das divisões da instituição financeira estudada, a constatação de três situações concretas de manifestação do fenômeno, bem como a evidenciação de uma outra que já havia transcorrido em período anterior ao da realização da pesquisa, sendo todas as quatro do tipo descendente ou vertical.

O fato das quatro situações de assédio moral no trabalho levantadas se enquadrarem na modalidade vertical não nos trouxe estranheza em razão da análise das interações socioprofissionais ter nos conduzido, previamente, à conclusão de que as interações hierárquicas da divisão estudada, no geral, caracterizavam-se por relações de poder autoritárias, marcadas pelo ‘manejo’ da ameaça à exclusão. Embora não tenhamos realizado uma pesquisa que nos permita fazer inferências concludentes acerca da cultura organizacional da instituição, baseando-nos nas observações que realizamos enquanto membros internos no decorrer de alguns anos, bem como em algumas ‘denúncias’ materializadas em reuniões com outras áreas e também registradas por membros da Comissão interna de Prevenção de Acidentes – Cipa, hipotetizamos que as referidas relações de poder autoritárias características da divisão estudada refletem a realidade preponderante nas interações hierárquicas da instituição e, de um ponto de vista mais macro, da conjuntura socioeconômica imperante. Neste sentido, compartilhamos da opinião de Barreto (2003) de que a humilhação à qual são submetidos muitos trabalhadores encontra espaço não em razão de uma falha no sistema político, mas, ao contrário, por ser encarada muitas vezes como um meio ‘necessário’ à manutenção da ordem e disciplina e ao aumento da produtividade, o que, em nosso entendimento, torna razoável a sustentação de que “a ridicularização e a difamação são instrumentos potentes de controle” (Barreto, 2003, p. 199).

Já quanto às interações intragrupos, foram avaliadas por todos os participantes como ‘positivas’, chegando mesmo a servir como um importante ‘suporte socio-afetivo’ para a manutenção da saúde dos trabalhadores, em especial daqueles que haviam se tornado alvos de assédio moral no trabalho.

Dentre as **práticas mais recorrentes** que marcaram as situações de assédio moral no trabalho desveladas, foram constatadas – (a) práticas **desestabilizadoras**: zombarias acerca de características pessoais, agressões verbais, críticas às iniciativas e sugestões,

uso de trocadilhos e apelidos depreciativos, exploração de 'fraquezas' e imposição de tarefas com o intuito de desestabilizar; (b) práticas **difamadoras**: disseminação de rumores, tanto acerca da 'identidade sexual' quanto da competência profissional; (c) práticas de **isolamento**: privação da possibilidade de comunicação e manipulações que visavam colocar terceiros contra o assediado.

Como forma de melhor caracterizar as situações de assédio moral no trabalho constatadas, levantaram-se algumas das **percepções dos assediados e das testemunhas**. Dentre os resultados mais expressivos de tal 'levantamento', constatou-se que:

- a) predominantemente, tanto os assediados quanto as testemunhas classificavam as **situações de assédio moral no trabalho** 'negativamente', sendo que estas foram freqüentemente avaliadas mediante adjetivações como 'humilhantes', 'constrangedoras', 'injustas', 'torturantes', dentre outros, cabendo enfatizar, ainda, que *todos* os assediados, incluindo, portanto, também aqueles que inicialmente introjetavam a culpa pelo ocorrido, ao terem esclarecido o conceito de assédio moral no trabalho e serem questionados se enquadrariam as situações que vivenciaram como tal, invariavelmente responderam afirmativamente;
- b) tal como as situações, os **assediadores** também foram avaliados pelos assediados e testemunhas de maneira 'negativa', avaliações estas que se justificaram em parte por sentimentos que mesclavam raiva, revolta, mágoas, ressentimentos e vontade de vingança, usual entre vítimas de assédio moral no trabalho (Barreto, 2003), mas também pelo fato de dois dos três assediadores identificados terem sido percebidos como espécimes de 'psicopatas organizacionais' (Piñuel y Zabala, 2001/2003; Abajo-Olivares, 2004), no sentido de apresentarem uma aparente compulsividade para 'fazer vítimas'. Os assediadores foram avaliados, ainda, como possuidores de certas habilidades que colocavam em prática para operacionalizar a violência moral no trabalho, tal como as habilidades de seduzir e manipular outras pessoas. Algumas das 'leituras' realizadas acerca de um dos assediadores sugeriram que o mesmo apresentava traços megalomaniacos, os quais são de fato comuns entre perpetradores da modalidade de violência em questão;
- c) contrastando as repetidas 'insinuações' depreciativas que os assediadores faziam em relação à capacidade profissional dos **assediados**, todos eles foram avaliados pelas suas respectivas testemunhas como profissionais zelosos, competentes e dedicados ao trabalho, fatos estes que, se nos basearmos no

entendimento de alguns estudiosos, talvez tenham sido propulsores de sentimentos de inadequação pessoal e profissional dos assediadores;

- d) quanto aos **possíveis fatores causais** das situações de assédio moral no trabalho desveladas, foram apontados os traços de personalidade de dois dos três assediadores, que chegam a sugerir características ‘perverso-narcisistas’; a inveja por parte de um dos assediadores em relação a traços físicos de sua vítima; a ‘repetição de modelos’, na expressão de uma das testemunhas, que teria levado um dos assediados a adotar atitudes similares às de seu assediador contra um de seus subordinados, talvez em razão da manifestação inconsciente do mecanismo de defesa denominado por Freud (1946/1968) de ‘identificação com o agressor’; os questionamentos que um dos assediados passou a fazer em relação às políticas de gestão e às maneiras pelas quais as rotinas de trabalho estavam sendo executadas; e a sobrecarga de trabalho.
- e) dentre as **estratégias de mediação** adotadas pelos assediados, e percebidas como eficazes na atenuação das situações e/ou do mal-estar/sofrimento produzido, destacaram-se: o recurso à ajuda de terceiros e a interações ‘saúdáveis’ com colegas; o ‘contra-ataque’ ao assediador operacionalizado por um dos assediados por meio de ações de teor similar às que estava sofrendo – zombarias; tentativas persistentes adotadas por um dos assediados em vista de agradar a sua assediadora; estratégias defensivas individuais, tais como o isolamento, a apatia, a passividade, o ‘silêncio’, a introjeção e a negação, a eufemização e a ‘banalização’ das práticas adversas.

Dentre as **repercussões aos assediados** que se evidenciaram como passíveis de terem sido engendradas pelas práticas de assédio moral no trabalho, podemos mencionar - (a) **físicas**: cefaléias, transtornos do sono, enfermidades da pele e distúrbios cardiovasculares, com especial ênfase à hipertensão arterial; (b) **afetivas**: apatia, irritabilidade, agressividade, crises de choro, depressão e sintomas correlatos à ‘síndrome de estresse pós-traumático’; (c) **cognitivas**: dificuldade para concentrar-se e ‘bloqueio mental’; (d) **sociais**: danos às esferas conjugal e familiar e isolamento social.

Já no tocante às **repercussões para o contexto de produção**, identificou-se: redução da produtividade, deterioração do ‘ambiente’ de trabalho e alta probabilidade de ‘perder’ alguns de seus trabalhadores que, diga-se de passagem, em contraste à imagem que os assediadores pareciam querer firmar, eram avaliados por todos os demais colegas como portadores de notável competência profissional.

As repercussões nefastas enumeradas nos parágrafos anteriores sugerem, a nosso ver, a premente necessidade de se adotarem medidas que viabilizem o combate às situações de assédio moral no trabalho que parecem tê-las desencadeado. A primeira delas foi por nós implementada ao final de cada uma das entrevistas – esclarecimento do conceito de assédio moral no trabalho em vista de suscitar a ‘tomada de consciência’, tanto aos assediados quanto às testemunhas, da realidade adversa jacente nas situações decorridas. Quanto a algumas outras medidas, que se voltam mais para a prevenção do que para o combate propriamente dito¹³, formulamo-las conjuntamente com os participantes da pesquisa no ‘formato’ de **recomendações** para a instituição:

- ✓ Disseminação da temática, por diferentes meios (como informativos impressos/eletrônicos e palestras), como forma de alertar o maior número possível de trabalhadores da instituição acerca da ‘materialidade’ e necessidade de combate e prevenção do assédio moral no trabalho;
- ✓ Incentivo, oficializado formalmente por parte da alta hierarquia da instituição e destinado a todos os trabalhadores que vierem a se deparar com situações que configurem ou comportem potencialidade para se tornar assédio moral no trabalho, de solidarizarem com os assediados e agirem no sentido de impedir a continuidade das práticas adversas, transparecendo claramente para o(a) perpetrador(a) que desaprovam tais atitudes, e as denunciando (sob garantia de sigilo e proteção) para os órgãos competentes as ocorrências que presenciaram;
- ✓ Investigações minuciosas, aportadas metodologicamente pela ‘pesquisa participante’, operacionalizadas a partir de quaisquer denúncias acerca da ocorrência de práticas ‘suspeitas’;
- ✓ Implementação de políticas para a redução de fatores que possam estar contribuindo à manifestação do assédio moral no trabalho, tais como: a adequação do quadro de pessoal de divisões em que esteja evidenciada a sobrecarga de trabalho; previsão documental e aplicação efetiva de punições a quaisquer práticas violentas, englobando desde sanções disciplinares até a demissão;
- ✓ Criação e oficialização de um ‘espaço de discussão’, mediado preferencialmente por profissionais contratados especialmente para tal fim;

¹³ Nenhum dos participantes optou por medidas ‘abruptas’ que, talvez, nas situações em curso, fossem mesmo as mais adequadas, tais como a denúncia a gestores de nível hierárquico mais elevado ou a defesa legal, com a compreensível justificativa de que medidas como estas poderiam colocar seus empregos em risco.

- ✓ Formação do maior número possível de trabalhadores na prevenção de riscos trabalhistas, com ênfases na dinâmica que caracteriza o assédio moral no trabalho e nas habilidades necessárias ao relacionamento interpessoal;
- ✓ Combate, com previsão e aplicação efetiva de punições, de práticas de gestão autoritárias e pautadas na ameaça à exclusão e precariedade;
- ✓ Maior abertura por parte da instituição para atuação do sindicato e, concomitantemente, maior engajamento deste último no combate e prevenção das práticas que caracterizam o assédio moral no trabalho;
- ✓ Realização de uma pesquisa ampla, englobando todas as divisões, com o intuito de sinalizar os possíveis focos de manifestação do fenômeno e, desta forma, partir para uma pesquisa de maior profundidade em cada uma das áreas nas quais se evidenciem indícios.

Como mais uma explicitação da importante co-autoria dos participantes, enfatizemos que o presente estudo, ao utilizar-se da pesquisa participante como abordagem metodológica para tratar do objeto assédio moral no trabalho, acabou por evidenciar alguns dos benefícios que podem advir de tal uso, com especial destaque para a certeza que possibilitou acerca da autenticidade das situações de assédio moral no trabalho identificadas. O referido benefício, em nossa 'leitura', não somente respondeu ao objetivo secundário do estudo, como também colocou em evidência a **principal contribuição científico-acadêmica** do presente trabalho – testar empiricamente a proficiência da pesquisa participante em estudos que estejam a tratar do assédio moral no trabalho.

Ademais, destaquemos que, do ponto de vista **institucional**, a principal contribuição do estudo se encontra justamente no desvelar práticas e repercussões adversas correlatas ao fenômeno assédio moral no trabalho, as quais, conforme procuramos abordar em diferentes momentos, não prejudicam somente os assediados, mas também são consideravelmente perniciosas para qualquer contexto de produção e, portanto, demandam a implementação emergencial de medidas de combate e prevenção. Já do ponto de vista **social**, o presente estudo também, com seu caráter denunciativo, acaba por somar-se a outros estudos que têm demonstrado a gravidade inerente ao adverso fenômeno que estamos a tratar e, desta maneira, colocar em evidência a necessidade de políticas públicas que visem combatê-lo.

Findada a breve explicitação de algumas possíveis contribuições do presente trabalho, há de se reconhecer que o mesmo comportou, naturalmente, **limites**, dentre os quais nos pareceram evidenciar-se mais contundentemente:

- ✓ embora a participação efetiva do observador como membro autêntico do contexto de produção certamente tenha representado um dos aspectos ‘positivos’ do estudo, simultaneamente pode ter gerado, também, alguns limites: na condição de trabalhador, o observador precisou se ocupar de outros afazeres, ocupação esta que, indubitavelmente, desviou, em alguns momentos, o foco de atenção do problema da pesquisa; determinadas situações não puderam ser registradas logo após a ocorrência, mas somente minutos ou mesmo horas depois, o que provavelmente acarretou ‘perdas’ de detalhes em função das naturais limitações da memória humana;
- ✓ outro dos principais limites relacionados ao emprego da observação participante se encontra na possibilidade de, face a fragmentação da divisão estudada em dois setores e três áreas (mesmo que num relativamente pequeno espaço físico e com divisórias transparentes), o observador não “(...) estar no lugar certo na hora certa, tanto para participar de acontecimentos importantes quanto para observá-los” (Yin, 1984/2005, p. 123).
- ✓ a despeito do emprego da observação participante tê-la minimizado, há de se considerar a possibilidade de, em razão da natureza ‘delicada’ da temática abordada, os entrevistados terem omitido ou mesmo ‘distorcido’ algumas informações;
- ✓ no tocante ao tratamento dos dados, cabe apontar como limite a não realização de análises complementares dos mesmos *corpus* textuais por outros pesquisadores.

Reflexões acerca dos limites do trabalho conduziram-nos, ainda, a conjecturar quanto a alguns pontos que mereciam maior aprofundamento, o que nos levou a estabelecer uma breve **agenda para pesquisas futuras**:

- ✓ condução de estudos que, aportados teórica e metodologicamente pela Psicodinâmica do Trabalho, visem desvelar estratégias de mediação (defensivas e de mobilização subjetiva) utilizadas tanto pelas vítimas quanto pelas testemunhas de assédio moral no trabalho;
- ✓ realização de pesquisas aplicadas que, incluindo os assediadores como sujeitos, prevejam evidenciar aos mesmos que suas atitudes para com os assediados foram identificadas como assédio moral no trabalho, bem como a gravidade de tais práticas para a saúde dos vitimados, para o contexto de trabalho e para as suas próprias ‘imagens’, para, enfim, tentar promover a ‘mudança de posturas’.

- ✓ aprofundamento das relações existentes entre traços histórico-culturais, do ponto de vista organizacional, e manifestação do assédio moral no trabalho.

Finalmente, concluamos este trabalho registrando a nossa expectativa de que o mesmo possa somar-se a outros estudos já realizados no sentido de colocar em evidência a autenticidade de manifestação do assédio moral no trabalho e, assim, contribuir ao combate e prevenção deste desumano processo que tende a conduzir trabalhadores à condição de “(...) peregrinos de consultórios, em busca de alívio para a ‘dor de existir’ ” (Barreto, 2003, p. 38).

Referências Bibliográficas

- Abajo-Olivares, F. J. (2004). *Mobbing: Acoso psicológico en el ámbito laboral* (1ª ed.). Buenos Aires: Depalma.
- Aguiar, A. L. S. (2003). *Assédio moral nas organizações: estudo de caso dos empregados demitidos e em litígio judicial trabalhista no estado da Bahia*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Administração, Universidade Salvador - UNIFACS, Salvador.
- Aragão, J. P. (2004). *Exigências cognitivas e estratégias de mediação em auditoria-fiscal da previdência social no distrito federal: Errar é preocupante, refiscalizar é pior*. Dissertação de Mestrado, Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília.
- Arendt, H. (1972). *Crises da república*. (Coleções Debates). (2ª ed.). (J. Volkmann, trad.). São Paulo: Perspectiva. (trabalho original publicado em 1969)
- Argyle, M. (1976). *A interação social: Relações interpessoais e comportamento social* (M. B. M. L. Nunes, trad.). Rio de Janeiro: Zahar Editores. (trabalho original publicado em 1969)
- Arnold, K. (2000, May). Group mobbing behaviour and nest defence in a cooperatively breeding Australian bird. *Ethology*, 106 (5). 385-393.
- Aronson, E., Wilson, T. D. & Akert, R. M. (2002). *Psicologia social* (3ª ed.). Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos. (trabalho original publicado em 1999)
- Baldry, A. C. (2003). Bullying in schools and exposure to domestic violence. *Child Abuse & Neglect*, 27, 713-732.
- Baldry, A. C. & Farrington, D. P. (1999). Types of bullying among Italian school children. *Journal of Adolescence*, 22, 423-426.
- Ball, H. C. (1996). Management of bullying and bullying in management. *Accident and Emergency Nursing*, 4, 114-118.
- Bardin, L. (2004). *Análise de Conteúdo* (3ª ed.). (L. A. Reto & A. Pinheiro, trad.). Lisboa: Edições 70. (trabalho original publicado em 1977)
- Barreto, M. M. S. (2003). *Violência, saúde e trabalho: Uma jornada de humilhações*. (Hipótese). São Paulo: EDUC.
- Barreto, M. M. S. (2005, 13 de julho). Assédio moral: O lado sombrio do trabalho. *Veja*, pp. 104-108.

- Batista, A. S. (2003). Os excluídos sociais: Regulação e desregulação. In M. C. Ferreira & S. D. Rosso (Orgs.). *A regulação social do trabalho* (pp 193-206). Brasília: Paralelo 15.
- Bauer, M. W. (2003). Análise de conteúdo clássica: Uma revisão. In M. W. Bauer & G. Gaskell (Org.). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: Um manual prático* (2ª ed.). (P. A. Guareschi, trad.). (pp. 189-217). Petrópolis: Editora Vozes. (trabalho original publicado em 2000)
- Bauman, Z. (1998). *O mal-estar da pós-modernidade* (M. Gama & C. M. Gama, trad.). Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor. (trabalho original publicado em 1997)
- Bauman, Z. (2005). *Vidas desperdiçadas* (C. A. Medeiros, trad.). Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor. (trabalho original publicado em 2004)
- Beaud, M. (1999). *História do capitalismo: De 1500 aos nossos dias* (4ª ed. 1ª reimp.). (M. E. G. G. Pereira, trad.). São Paulo: Brasiliense. (trabalho original publicado em 1987)
- Boff, L. (2000). O ecodídio e o biocídio. In E. Sader (Org.). *Sete Pecados do Capital* (1ª ed. 2ª tir.). Rio de Janeiro: Record.
- Borda, O. F. (1988). Aspectos teóricos da pesquisa participante: Considerações sobre o significado do papel da ciência na participação popular. In C. R. Brandão (Org.). *Pesquisa Participante* (7ª ed.). (H. F. Costa, trad.). (pp. 42-62). São Paulo: Brasiliense. (trabalho original publicado em 1981)
- Brandão, C. R. (1987). A participação da pesquisa no trabalho popular. In C. R. Brandão (Org.). *Repensando a pesquisa participante* (3ª ed.). (pp. 221-252). São Paulo: Brasiliense. (trabalho original publicado em 1982)
- Brandão, C. R. (1987). Pesquisar-participar. In C. R. Brandão (Org.). *Repensando a pesquisa participante* (3ª ed.). (pp. 7-14). São Paulo: Brasiliense. (trabalho original publicado em 1984)
- Brandão, C. R. (1988). Pesquisa-participar. In C. R. Brandão (Org.). *Pesquisa Participante* (7ª ed.). (pp. 9-16). São Paulo: Brasiliense. (trabalho original publicado em 1981)
- Bucka, D. & Kleiner, B. H. (2001). Whistleblowing in the aerospace and defence industries. *Managerial Law*, 43 (1/2), 50-56.
- Bueno, F. S. (1963). *Grande Dicionário etimológico-prosódico da língua portuguesa*. São Paulo: Saraiva.
- Caixeta, S. V. (2005, 18 de julho). Assédio moral. *Correio Braziliense*, Direito & Justiça, p. 2.

- Caliciotti, A. (1983). *Revolução, violência e ética*. São Paulo: Edições Loyola.
- Champion, K., Vernberg, E. & Shipman, K. (2003). Nonbullying victims of bullies: Aggression, social skills, and friendship characteristics. *Applied Developmental Psychology*, 24, 535–551.
- Chappel, D. (1998). *Violence in the transport workplace*. New Delhi: International Transport Workers Federation.
- Chappel, D. & Di-Martino, V. (1999, April). Violence at work. *Asian-Pacific Newsletter on Occupational Health and Safety*, 6 (1), 1-7.
- Chappel, D. & Di-Martino, V. (2000). *Violence at work* (2ª ed.). Geneva: International Labour Office. (trabalho original publicado em 1998)
- Charon, J. M. (2002). *Sociologia* (5ª ed. rev.). (L. T. Motta, trad.). São Paulo: Saraiva. (trabalho original publicado em 1996)
- Clifford, J. (1998). *A experiência etnográfica: Antropologia e literatura no século XX*. Rio de Janeiro: Editora UFRJ.
- Comblin, J. (2000). *O neoliberalismo: Ideologia dominante na virada do século* (Desafios da Cultura, Série VI). Petrópolis: Vozes.
- Coolidge, F. L., DenBoer, J. W., Segal, D. L. (2004). Personality and neuropsychological correlates of bullying behavior. *Personality and Individual Differences*, 36, 1559-1569.
- Costa, F. B. (2004). *Homens invisíveis: Relatos de uma humilhação social*. São Paulo: Globo.
- Cowie, H.; Naylor, P.; Rivers, I.; Smith, P. K. & Pereira, B. (2002). Measuring workplace bullying. *Aggression and Violent Behavior*, 7, 33-51.
- Craig, W. M. (1998). The relationship among bullying, victimization, depression, anxiety, and aggression in elementary school children. *Personality and Individual Differences*, 24 (1), 123-130.
- Cunha, A. G. (1986). *Dicionário etimológico nova fronteira da língua portuguesa* (2ª ed. rev. e ampl.). Rio de Janeiro: Nova Fronteira. (trabalho original publicado em 1982)
- Darwin, C. R. (1961). *A origem das espécies*. Porto: Lello. (trabalho original publicado em 1859)

- Dejours, C. (1992). *A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho* (5ª ed. amp., 7ª reimp.). (A. S. Paraguay & L. L. Ferreira, trad.). São Paulo: Cortez; São Paulo: Oboré. (trabalho original publicado em 1980)
- Dejours, C. (1998). Cómo formular una problemática de la salud en ergonomía y en medicina del trabajo. In D. Dessors & M. P. Guiho-Bailly (Comps.). *Organización del trabajo y salud: De la psicopatología a la psicodinámica del trabajo* (I. Brousse, trad.). (pp. 139-161) Buenos Aires: Lumen. (trabalho original publicado em 1993)
- Dejours, C. (2001). *A banalização da injustiça social* (4ª ed.). (L. A. Monjardim, trad.). Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas. (trabalho original publicado em 1998)
- Dejours, C. (2004). Sofrimento e prazer no trabalho: A abordagem pela psicopatologia do trabalho. In S. Lancman & L. I. Snelwar (Org.). *Christophe dejours: Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho* (F. Soudant, trad.). (pp. 141-163). Rio de Janeiro: Fiocruz, Brasília: Paralelo 15. (trabalho original publicado em 1988)
- Dejours, C. (2004a). Addendum: Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho. In S. Lancman & L. I. Snelwar (Org.). *Christophe dejours: Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho*. (F. Soudant, trad.). (pp. 47-104). Rio de Janeiro: Fiocruz; Brasília: Paralelo 15. (trabalho original publicado em 1993)
- Dejours, C. (2004b). Para uma clínica de mediação entre psicanálise e política: A psicodinâmica do trabalho. In S. Lancman & L. I. Snelwar (Org.). *Christophe dejours: Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho* (F. Soudant, trad.). (pp. 165-194). Rio de Janeiro: Fiocruz; Brasília: Paralelo 15. (trabalho original publicado em 1993)
- Dejours, C. (2004). Análise psicodinâmica das situações de trabalho e sociologia da linguagem. In S. Lancman & L. I. Snelwar (Org.). *Christophe dejours: Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho* (F. Soudant, trad.). (pp. 197-241). Rio de Janeiro: Fiocruz; Brasília: Paralelo 15. (trabalho original publicado em 1995)
- Dejours, C. (2004). Epistemologia concreta e ergonomia. In F. Daniellou (Coord.). *A ergonomia em busca de seus princípios: Debates epistemológicos* (B. Cunha, trad.). (pp. 199-216). São Paulo: Edgard Blücher. (Trabalho original publicado em 1996)
- Dejours, C & Abdoucheli, E. (1994). Itinerário teórico em psicopatologia do trabalho. In M. I. S. Betiol (Coord.). *Psicodinâmica do trabalho: Contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho* (D. M. R. Glina, trad.). (pp. 119-145). São Paulo: Atlas. (trabalho original publicado em 1990)
- Dejours, C & Abdoucheli, E. (1994). Desejo ou motivação? A interrogação psicanalítica sobre o trabalho. In M. I. S. Betiol (Coord.). *Psicodinâmica do trabalho: Contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho*. (F. C. P. Motta, trad.). (pp. 33-43). São Paulo: Atlas. (trabalho original publicado em 1982)

- Dejours, C., Dessors, D. & Molinier, P. (1998). Para comprender la resistencia al cambio. In D. Dessors & M. P. Guiho-Bailly (Comps.). *Organización del trabajo y salud: De la psicopatología a la psicodinámica del trabajo* (I. Brousse, trad.). (pp. 193-212). Buenos Aires: Lumen.
- Dejours, C. & Jayet, C. (1994). Psicopatologia do trabalho e organização real do trabalho em uma indústria de processo: Metodologia aplicada a um caso. In M. I. S. Betiol (Coord.). *Psicodinâmica do trabalho: Contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho* (M. I. S. Betiol, trad.). (pp. 67-118). São Paulo: Atlas. (trabalho original publicado em 1991)
- Dejours, C. & Molinier, P. (2004). O trabalho como enigma. In S. Lancman & L. I. Snelwar (Org.). *Christophe dejours: Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho*. (F. Soudant, trad.). (pp. 127-140). Rio de Janeiro: Fiocruz; Brasília: Paralelo 15. (trabalho original publicado em 1994)
- Delpla, F. (1995). A segunda guerra mundial. In G. Perrault (Org.). *O livro negro do capitalismo*. (3ª ed). (A. M. Duarte, E. Gonçalves, J. Caspurro & L. Figueiredo, trad). (pp. 97-124). Rio de Janeiro: Record. (trabalho original publicado em 1995)
- Demo, P. (1982). *Pesquisa participante: Mito e realidade*. Brasília: Inep.
- Deppe, C.; Holt, D.; Tewksbury, J.; Broberg, L.; Petersen, J. & Wood, K. (2003, July). Effect of northern pygmy-owl (*glauclidium gnoma*) eyespots on avian mobbing. *Auk*, 120 (3), 765-771.
- Desrochers, A.; Belisle, M. & Bourque, J. (2002, November). Do mobbing calls affect the perception of predation risk by forest birds? *Animal Behaviour*, 64 (5), 709-714.
- Di-Martino, V. (2002). Violence at the workplace: The global response. *African Newsletter on Occupational Health and Safety*, 12 (1), 4-7.
- Di-Martino, V., Hoel, H. & Cooper, C. L. (2003). Preventing violence and harassment in the workplace. Ireland: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Dobb, M. (1987). *A evolução do capitalismo* (9ª ed.). (M. R. Braga, trad). Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora. (trabalho original publicado em 1963)
- Durand, P. (1995). Sobre a origem das guerras e uma forma radical do capitalismo. In G. Perrault (Org). *O livro negro do capitalismo* (3ª ed.). (A. M. Duarte, E. Gonçalves, J. Caspurro & L. Figueiredo, trad). (pp. 125-130). Rio de Janeiro: Record. (trabalho original publicado em 1995)

- Einarsen, S. (2000). Harassment and bullying at work: A review of the scandinavian approach. *Agression and Violent Behavior*, 5 (4), 379-401.
- Fenae (2006, maio/junho). Assédio moral: Prejuízo à saúde física e psicológica dos trabalhadores. *Fenae Agora*, p. 29.
- Ferreira, A. B. H. (1988). *Minidicionário aurélio* (2ª ed. rev. e ampl.). Rio de Janeiro: Nova Fronteira. (trabalho original publicado em 1977)
- Ferreira, A. B. H. (1999). *Novo aurélio século XXI: O dicionário da língua portuguesa* (3ª ed. ver. e ampl.). Rio de Janeiro: Nova Fronteira (trabalho original publicado em 1986).
- Ferreira, M. C. (2003). O sujeito forja o ambiente, o ambiente “forja” o sujeito: Mediação indivíduo-ambiente em ergonomia da atividade. In M. C. Ferreira & S. D. Rosso (Orgs). *A regulação social do trabalho* (pp 21-46). Brasília: Paralelo 15.
- Ferreira, M.C. (2004). Bem-estar: Equilíbrio entre a Cultura do Trabalho Prescrito e a Cultura do Trabalho Real. In A. Tamayo (Org). *Cultura e Saúde nas Organizações* (pp. 181-207). São Paulo: Artmed.
- Ferreira, M. C. & Mendes, A. M. (2003). *Trabalho e riscos de adoecimento: O caso dos auditores fiscais da previdência social brasileira*. Brasília: Edições Ler, Pensar, Agir.
- Fichtel, C. & Hammerschmidt, K. (2003, May). Responses of squirrel monkeys to their experimentally modified mobbing calls. *Journal-of-the-Acoustical-Society-of-America*, 113 (5), 2927-2932.
- Ficken, M. S. & Popp, J. (1996, April). A comparative analysis of passerine mobbing calls. *Auk*, 113 (2), 370-380.
- Fléchar, J. (2000). A grande guerra: 11.500 mortos e 13.000 feridos por dia ao longo de três anos e meio. In G. Perrault (Org). *O livro negro do capitalismo* (3ª ed.). (A. M. Duarte, E. Gonçalves, J. Caspurro & L. Figueiredo, trad). (pp. 67-90). Rio de Janeiro: Record. (trabalho original publicado em 1995)
- Fontainea, R. & Réveillère, C. (2004). Le bullying (ou victimisation) en milieu scolaire: description, retentissements vulnérabilisants et psychopathologiques: Bullying at school: description, vulnerability and psychopathological repercussions. *Annales Médico Psychologiques*, 162, 588–594.
- Forsman, J. T. & Monkkonen, M. (2001, December). Responses by breeding birds to heterospecific song and mobbing call playbacks under varying predation risk. *Animal Behaviour*, 62 (6), 1067-1073.

- Fox, S. & Stallworth, L. E. (2005). Racial/ethnic bullying: Exploring links between bullying and racism in the US workplace. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 438-456.
- Francis, A. M.; Hailman, J. P. & Woolfenden, G. E. (1989, November). Mobbing by Florida scrub jays: Behaviour, sexual asymmetry, role of helpers and ontogeny. *Animal Behaviour*, 38 (5), 795-816.
- Franco, M. L. P. B. (2003). *Análise de conteúdo* (Série Pesquisa em Educação). Brasília: Plano.
- Frankenberg, E. (1981). The adaptive significance of avian mobbing: "Alerting others" and "perception advertisement" in blackbirds facing an owl. *Zeitschrift-fur-Tierpsychologie*, 55 (2): 97-118.
- Freire, P. (1988). Criando métodos de pesquisa alternativa: Aprendendo a fazê-la melhor através da ação. In C. R. Brandão (Org.). *Pesquisa Participante* (7ª ed.). (W. A. Silva & P. Sarti, trad.). (pp. 34-41). São Paulo: Brasiliense. (trabalho original publicado em 1971)
- Freud, A. (1968). *O ego e os mecanismos de defesa* (A. Cabral, trad.). Rio de Janeiro: Biblioteca Universal Popular. (trabalho original publicado em 1946)
- Gajardo, M. (1987). Pesquisa participante: Propostas e projetos. In C. R. Brandão (Org.). *Repensando a pesquisa participante* (3ª ed.). (J. A. Simões, trad.). (pp. 15-50). São Paulo: Brasiliense. (trabalho original publicado em 1984)
- Gajardo, M. (1986). *Pesquisa participante na américa latina* (T. Pellegrini, trad.). São Paulo: Brasiliense.
- Garret, A. (1974). *A entrevista: Seus princípios e métodos*. (6ª ed.). (M. M. Sampaio, G. I. A. Camargo, H. I. Junqueira, N. G. Kfoury & H. M. Faria, trad.). Rio de Janeiro: Livraria Agir Editora.
- Gaskell, G. (2003). Entrevistas individuais e grupais. In M. W. Bauer & G. Gaskell (Org.). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: Um manual prático* (2ª ed.). (P. A. Guareschi, trad.). (pp. 64-89). Petrópolis: Vozes. (trabalho original publicado em 2000)
- Geertz, C. (1976). *The religion of java*. Chicago: University of Chicago Press Edition. (trabalho original publicado em 1960)
- Geertz, C. (1989). *A interpretação das culturas*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos. (trabalho original publicado em 1973)

- Gianotten, V. & De Wit, T. (1987). Pesquisa participante em um contexto de economia camponesa. In C. R. Brandão (Org.). *Repensando a pesquisa participante*. (3ª ed.). (pp. 158-188). São Paulo: Brasiliense. (trabalho original publicado em 1980)
- Gofin, R., Palti, H. & Gordon, L. (2002). Bullying in jerusalem schools: Victims and perpetrators. *Public Health*, 116, 173-178.
- Gonçalves-Filho, J. M. (1998). Humilhação social: Um problema político em psicologia. *Revista de Psicologia da USP*, 9 (2), 11-67.
- Griesser, M. & Ekman, J. (2005). Nepotistic mobbing behaviour in the siberian jay: *Perisoreus infaustus*. *Animal Behaviour*, 69, 345-352.
- Griffin, R. S. & Gross, A. M. (2004). Childhood bullying: Current empirical findings and future directions for research. *Aggression and Violent Behavior*, 9, 379-400.
- Guedes, M. N. (2003). *Terror psicológico no trabalho*. São Paulo: LTr.
- Guérin, F., Laville, A., Daniellou, F., Duraffourg, J. & Kerguelen, A. (2001). *Compreender o trabalho para transformá-lo: A prática da ergonomia* (G. Ingrassia & M. Maffei, trad.). São Paulo: Edgard Blücher. (trabalho original publicado em 1997)
- Guimarães, S. P. (2003). Globalização, guerra e violência. In A. Novaes (Org.). *A crise do estado nação*. (pp. 483-519). Rio de Janeiro: Civilização Brasileira.
- Harguette, T. M. F. (2001). *Metodologias qualitativas na Sociologia* (8ª ed.). Petrópolis: Vozes. (trabalho original publicado em 1987)
- Heloani, J. R. M. (2003, agosto/outubro). Violência invisível. *Revista RAE*, 2 (3), 57-61.
- Heloani, J. R. M. (2004, janeiro/junho). Assédio moral: um ensaio sobre a expropriação da dignidade no trabalho. *RAE-eletrônica*, 3 (1), Art. 10. Recuperado em 02 mai. 2005: http://www.rae.com.br/electronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=1915&Secao=PEN_SATA&Volume=3&Numero=1&Ano=2004
- Hirigoyen, M. F. (2002). *Mal-estar no trabalho: Redefinindo o assédio moral* (R. Janowitz, trad.) Rio de Janeiro: Bertrand Brasil. (trabalho original publicado em 2001)
- Hirigoyen, M. F. (2003). *Assédio moral: A violência perversa no cotidiano* (M. H. Kühner, trad.). Rio de Janeiro: Bertrand Brasil. (trabalho original publicado em 1998)
- Hobsbawm, E. J. (1996). *A era do capital: 1848-1875* (2ª impr., 5ª ed. rev.). (L. C. Neto, trad.). Rio de Janeiro: Paz e Terra. (trabalho original publicado em 1979)

- Hoel, H., Sparks, K. & Cooper, C.L. (2001). *The cost of violence/stress at work and the benefits of a violence/stress-free working environment*. Geneva: International Labour Organization.
- Houaiss, A. (2001). *Dicionário houaiss da língua portuguesa*. Rio de Janeiro: Objetiva.
- Iida, I. (1997). *Ergonomia: Projeto e produção* (4ª reimp.). São Paulo: Edgard Bücher. (trabalho original publicado em 1990)
- Jacobs, J. L. (2000, May). Preventing Workplace Violence. *Surgical Services Management*, 6 (5), 42-46.
- Kaltiala-Heino, Matti-Rimpelä, Rantanen & Arja-Rimpelä (2000). Bullying at school: an indicator of adolescents at risk for mental disorders. *Jornal of adolescence*, 23, 661-674.
- Kennedy, D. B. (2000). Workplace Violence. In *Encyclopedia of criminology*. Chicago: Fitzroy Dearborn Publishers.
- Kingma, M. (2001). Workplace violence in the health sector: a problem of epidemic proportion. *International Council of Nurses*, 48, 129-130.
- Kondro, W. (2000, September 23). Canadian scientists vindicated over whistleblowing. *The Lancet*, 356, 1091.
- Krull, A. (1996, October). Whistleblowers and informants (Part 2). *Computers Fraud & Security*, 7-11.
- Kumpulainen, K. & Räsänen, E. (2000). Children involved in bullying at elementary school age: their psychiatric symptoms and deviance in adolescence: An epidemiological sample. *Child Abuse & Neglect*, 24 (12), 1567-1577.
- Laplantine, F. (2000). *Aprender antropologia* (M. Chauvel, trad.). São Paulo: Brasiliense. (trabalho original publicado em 1988)
- Laurentiis, D. & Schumacher, M. (Produtores) & Scott, R (Diretor). (2001). *Hannibal* (Filme). Los Angeles: Universal Pictures.
- Laurentiis, D. & Schumacher, M. (Produtores) & Ratner, B. (Diretor). (2002). *Red Dragon* (Filme). Los Angeles: Universal Pictures.

- Laville, C. & Dionne, J. (1999). *A construção do saber: Manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas* (H. Monteiro & F. Settineri, trad.). Porto Alegre: Artemed; Belo Horizonte: Editora UFMG. (trabalho original publicado em 1997)
- Le Boterf, G. (1987). Pesquisa participante: Propostas e reflexões metodológicas. In C. R. Brandão (Org.). *Repensando a pesquisa participante* (3ª ed.). (M. F. S. Francisco, trad.). (pp. 51-81). São Paulo: Brasiliense. (trabalho original publicado em 1980)
- Le Guillant, L., Roelens, Begoin, Béquart, Hausen & Lebreton (1984). La névrose des téléphonistes. In L. Guillant (Org.). *Quelle psychiatrie pour notre temps? Travaux e écrits de Louis le Guillant*. (pp. 379-391). Toulouse: Éditions Éres. (trabalho original publicado em 1956)
- Lenhard, R. (1988). *Sociologia Geral* (Manuais de Estudos) (7ª ed.). São Paulo: Livraria Pioneira Editora.
- Leymann, H. (1996). *La persécution au travail* (E. Jacquemot, trad.). Paris: Seuil. (trabalho original publicado em 1993)
- Leymann, H. (2000). *The mobbing encyclopaedia*. Recuperado em 14 fev. 2005: <http://www.leymann.se>
- Lodi, J. B. (1991). *A entrevista: Teoria e prática* (7ª ed.). São Paulo: Pioneira. (trabalho original publicado em 1970)
- Lorenz, K. (2001). *A agressão: Uma história natural do mal* (I. Tamen, trad.). Lisboa: Relógio D'Água Editores. (trabalho original publicado em 1963)
- Luft, C. P. (1984). *Pequeno dicionário da língua portuguesa* (2ª ed.). São Paulo: Scipione.
- Machado, J. P. (1977). *Dicionário etimológico da língua portuguesa* (3ª ed.). Lisboa: Horizonte.
- Magdoff, H. (1979). *Imperialismo: Da era colonial ao presente* (R. Jungman, trad.). Rio de Janeiro: Zahar Editores (trabalho original publicado em 1978)
- Maklakov, A. (2002, October). Snake-directed mobbing in a cooperative breeder: Anti-predator behaviour or self-advertisement for the formation of dispersal coalitions? *Behavioral Ecology and Sociobiology*, 52 (5), 372-378.
- Malinowski, B. (1976). *Argonautas do Pacífico Ocidental* (Os Pensadores, Vol. XLIII) (A. P. Carr & L. A. Cardieri, trad.). São Paulo: Abril Cultural e Industrial. (trabalho original publicado em 1922)

- Marconi, M. A. & Lakatos, E. M. (1999). *Técnicas de pesquisa*. (4ª ed. rev. ampl.). São Paulo: Atlas. (trabalho original publicado em 1985)
- Marx, K (2003). *O capital: Crítica da economia política* (Livro I, Vols. 1-2). (21ª ed.). (R. Sant'Anna, trad.). Rio de Janeiro: Civilização Brasileira. (trabalho original publicado em 1890)
- Marx, K & Engels, F. (2003). *Manifesto do partido comunista* (Coleção A Obra-prima de cada Autor, 44). (P. Nassetii, trad.). São Paulo: Martin Claret. (trabalho original publicado em 1848)
- McAfee, R. B., Deadrick, D. L. & Kezman, S. W. (1999, March/April). Workplace harassment: Employees vs. costumers. *Business Horizons*, 79-84.
- McDonald, S. & Ahern, K. (2000, November/December). The professional consequences of whistleblowing by nurses. *Journal of Professional Nursing*, 16 (6), 313-321.
- Mello, A. F. (1999). *Marx e a globalização*. São Paulo: Boitempo Editorial.
- Mendes, A. M. (1999). *Valores e vivências de prazer-sofrimento no contexto organizacional*. Tese de Doutorado, Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília.
- Mendes, A. M. & Morrone, C. (2002). Vivências de prazer-sofrimento e saúde psíquica no trabalho: Trajetória conceitual e empírica. In A. M. Mendes, L. O. Borges & M. C. Ferreira (Orgs.). *Trabalho em transição, saúde em risco*. (pp. 25-42). Brasília: Editora Universidade de Brasília.
- Mészáros, I. (2005). *A educação para além do capital* (Coleção Mundo do Trabalho) (I. Tavares, trad.). São Paulo: Boitempo Editorial. (trabalho original publicado em 2004)
- Michaelis (1998). *Moderno dicionário da língua portuguesa*. São Paulo: Companhia Melhoramentos. (trabalho original publicado em 1962)
- Michaelis (2001). *Dicionário Prático: Inglês*. São Paulo: Melhoramentos.
- Morus, T. (1966). *A utopia* (22ª ed.). (L. Andrade, trad.). Rio de Janeiro: Ediouro. (trabalho original publicado em 1516)
- Nascentes, A. (1955). *Dicionário etimológico da língua portuguesa*. Rio de Janeiro: Jornal do Comércio.

- Naylor, P. & Cowie, H. (1999). The effectiveness of peer support systems in challenging school bullying: the perspectives and experiences of teachers and pupils. *Journal of Adolescence*, 22, 467-479.
- Newman, M. L., Holden, G. W. & Delville, Y. (2005). Isolation and the stress of being bullied. *Journal of Adolescence*, 28, 43–357.
- Nova, S. V. (2000). *Introdução à sociologia* (5ª ed. rev. aum.). São Paulo: Atlas. (trabalho original publicado em 1992)
- Odalía, N. (1983) *O que é violência?* (Coleção Primeiros Passos). São Paulo: Brasiliense.
- Oliveira, P. S. (2001). *Introdução à sociologia*. São Paulo: Ática.
- Oliveira, R. D. & Oliveira, M. D. (1988). Pesquisa social e ação educativa: Conhecer a realidade para poder transformá-la. In C. R. Brandão (Org.). *Pesquisa Participante*. (7ª ed.). (pp. 17-33). São Paulo: Brasiliense. (trabalho original publicado em 1978)
- Ostreiher, R. (2003). Is mobbing altruistic or selfish behaviour? *Animal Behaviour*, 66 (1), 145–149.
- Paradiso, J. (2002). Prefácio à edição brasileira. In N. Angell (Org.). *A Grande Ilusão* (Clássicos IPRI, 6). (S. Bath, trad.). (pp. IX-L). Brasília: Editora Universidade de Brasília; São Paulo: Imprensa Oficial do Estado de São Paulo. (trabalho original publicado em 1910)
- Paraire, P. (2000a). Economia servil e capitalismo: Um balanço quantificável. In G. Perrault (Org). *O livro negro do capitalismo* (3ª ed.). (A. M. Duarte, E. Gonçalves, J. Caspurro & L. Figueiredo, trad). (pp. 47-58). Rio de Janeiro: Record. (trabalho original publicado em 1995)
- Paraire, P. (2000b). Os mortos vivos da globalização. In G. Perrault (Org). *O livro negro do capitalismo*. (3ª ed.). (A. M. Duarte, E. Gonçalves, J. Caspurro & L. Figueiredo, trad). (pp. 463-481). Rio de Janeiro: Record. (trabalho original publicado em 1995)
- Pavey, C. R.; Smyth, A. K. (1998, February). Effects of avian mobbing on roost use and diet in powerful owls: *Ninox strenua*. *Animal-Behaviour*, 55 (2), 313-318.
- Peterson, L. & Rigby, K. (1999). Countering bullying at an Australian secondary school with students as helpers. *Journal of Adolescence*, 22, 481-492.
- Piñuel y Zabala, I. (2003). *Mobbing: Como sobreviver ao assédio psicológico no trabalho*. (A. A. Machado, trad.). São Paulo: Edições Loyola. (trabalho original publicado em 2001)

- Plum, W. (1979). *Relatos de operários sobre os primórdios do mundo moderno do trabalho: Aspectos sociais e culturais da industrialização*. Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung.
- PNDU (2004). Relatório do Desenvolvimento Humano do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento - 2004. Recuperado em 22 maio 2006: http://www.pnud.org.br/pobreza_desigualdade/reportagens/index.php?id01=526&lay=pde.
- Ribeiro, D. (1996). *Diários índios: Os urubus-kaapor*. São Paulo: Companhia das Letras.
- Richardson, R. J., Peres, J. A. S., Wanderley, J. C. V., Correia, L. M. & Peres, M. H. M. (1999). *Pesquisa social: Métodos e técnicas* (3ª ed. rev. e amp.). São Paulo: Atlas. (trabalho original publicado em 1985)
- Rigby, K. & Cox, I. (1996). The contribution of bullying at school and low self-esteem to acts of delinquency among Australian teenagers. *Personality and Individual Differences*, 21 (4), 609-612.
- Roberts, M. (1988, February). Schoolyard Menace: Millions of bullies are making life miserable for millions of defenseless victims. What makes them mean? *Psychology Today*, 22 (2), 52-56.
- Rodrigues, A., Assmar, E. M. L. & Jablonski, B. (2001). *Psicologia Social* (20ª ed.). Petrópolis: Vozes. (trabalho original publicado em 1972)
- Salinas, S. S. (1997). *Do feudalismo ao capitalismo: transições*. (16ª ed.). São Paulo: Atual. (trabalho original publicado em 1994)
- Salmivalli, C. (1999). Participant role approach to school bullying: implications for interventions. *Journal of Adolescence*, 22, 453-459.
- Saraiva, F. R. S. & Quicherat, L. M. (2000). *Novíssimo dicionário latino-português*. (11ª ed.). Rio de Janeiro: Garnier. (trabalho original publicado em 1927)
- Sato, L. & Souza, M. P. R. (2001). Contribuindo para desvelar a complexidade do cotidiano através da pesquisa etnográfica em psicologia. *Psicologia USP*, 12 (2), 29-47.
- Schulke, O. (2002, April). Social anti-predator behaviour in a nocturnal lemur. *Folia Primatologica*, 72 (6), 332-334.
- Schuster, B. (1996). Rejection, exclusion, and harassment at work and in schools: An integration of results from research on mobbing, bullying, and peer rejection. *European Psychology*, 1 (4), 293-317.

- Sheed, D. (1982, April). Seasonal variation and function of mobbing and related antipredator behaviors of the american robin (*turdus migratorius*). *Auk*, 99 (2), 342-346.
- Silva, M. O. S. (1991). *Refletindo a pesquisa participante*. (2ª ed. rev. ampl.). São Paulo: Cortez. (trabalho original publicado em 1986)
- Smith, A. (1985). *A riqueza das nações: investigando sobre sua natureza e suas causas* (Os economistas, Vol. I). (2ª ed). (L. J. Baraúna, trad). São Paulo: Nova Cultural. (trabalho original publicado em 1776)
- Soares, L. Q. & Ferreira, M. C. (2006). Investigando o Assédio Moral no Trabalho: Avaliação da Qualidade das Relações Sociais de Trabalho. In *Anais, II Congresso da Sociedade Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho*, 2006, Brasília, DF.
- Sodré, M. (2002). *Sociedade, mídia e violência* (Coleção Comunicação, 22). Porto Alegre: Sulina – Edipurcrs.
- Sourander, S. & Helstelä, L (2000). Persistence of bullying from childhood to adolescence: A longitudinal 8-year follow-up study. *Child Abuse & Neglect*, 24 (7), 873–881.
- Srivastava, A. (1991). Cultural transmission of snake-mobbing in free-ranging Hanuman langurs. *Folia-Primatologica*, 56 (2), 117-120.
- Stevens, V., Oost, P. V. & Bourdeaudhuij, L. (2000). The effects of an anti-bullying intervention programme on peer's attitudes and behavior. *Journal of Adolescence*, 23, 21-34.
- Stoetzel, J. (1972). *Psicologia Social* (Iniciação Científica, Vol. 29). (2ª ed.). (H. C. Campos, trad.). São Paulo: Companhia Editorial Nacional. (trabalho original publicado em 1963)
- Surret-Canale (2000) As origens do capitalismo: Séculos XV a XIX. In G. Perrault (Org). *O livro negro do capitalismo*. (3ª ed.). (A. M. Duarte, E. Gonçalves, J. Caspurro & L. Figueiredo, trad). (pp. 23-45). Rio de Janeiro: Record. (trabalho original publicado em 1995)
- Theriot, M. T., Dulmus, C. N., Sowers, K. M. & Johnson, T. K. (2005). Factors relating to self-identification among bullying victims. *Children and Youth Services Review*, 27, 979–994.
- Thiollent, M. (1986). *Metodologia da pesquisa-ação* (Coleção Temas Básicos de Pesquisa-ação). (2ª ed.). São Paulo: Cortez. (trabalho original publicado em 1985)

- Thiollent, M. (1987). Notas para o debate sobre pesquisa-ação. In C. Brandão (org.). *Repensando a pesquisa participante*. (3ª ed.). (pp. 82-103). São Paulo: Brasiliense. (trabalho original publicado em 1982)
- Thiollent, M. (1997). *Pesquisa-ação nas organizações*. São Paulo: Atlas.
- Toblin, R. L, Schwartz, D, Gorman, A. H. & Abou-ezzeddine, T. (2005). Social-cognitive and behavioral attributes of aggressive victims of bullying. *Applied Developmental Psychology*, 26, 329-346.
- Turner, J. H. (1999). *Sociologia: Conceitos e aplicações* (M. M. G. Navas, trad.). São Paulo: Makron Books. (trabalho original publicado em 1994)
- Utt, Saxon, Bozman (Produtores) & Demme, J. (Diretor). (1991) *The silence of the lambs* (Filme). Los Angeles: Orion Pictures Corporation.
- Vieth, W.; Curio, E. & Ernst, U. (1980, November). The adaptive significance of avian mobbing: Cultural transmission of enemy recognition in blackbirds: Cross-species tutoring and properties of learning. *Animal Behaviour*, 28 (4), 1217-1229.
- Weber, M. (2004). *Economia e sociedade: Fundamentos da sociologia compreensiva* (Vol. 1). (4ª ed.) (R. Barbosa & K. E. Barbosa, trad.). Brasília: Editora Universidade de Brasília; São Paulo: Imprensa Oficial do Estado de São Paulo. (trabalho original publicado em 1922).
- Willard, C. (2000). 1871: Traição de classe e semana sangrenta. In G. Perrault (Org). *O livro negro do capitalismo* (3ª ed.). (pp. 23-45). (A. M. Duarte, E. Gonçalves, J. Caspurro & L. Figueiredo, trad). Rio de Janeiro: Record. (trabalho original publicado em 1995)
- Williams, F. (2006, 15 de junho). Violence in the workplace: An 'epidemic'. *Financial Times*. Recuperado em 15 de jun. 2006: <http://www.ft.com/home/us>.
- Woods, S. & White, E. (2005). The association between bullying behaviour, arousal levels and behaviour problems. *Journal of Adolescence*, 28, 381-395.
- Woods, S. & Wolke, D. (2004). Direct and relational bullying among primary school children and academic achievement. *Journal of School Psychology*, 42, 135-155.
- Ximenes, S. (1999). *Minidicionário ediouro*. (6ª ed.). Rio de Janeiro: Ediouro.
- Zaentz, S. (Produtor) & Forman, M. (Diretor). (1984). *Amadeus* (Filme). Los Angeles: Orion Pictures Corporation.

Yin, R. K. (2005). *Estudo de caso: Planejamento e métodos* (3ª ed.). (D. Grassi, trad.). Porto Alegre: Bookman. (trabalho original publicado em 1984)

Anexo 1

Roteiro das Entrevistas Semi-estruturadas Individuais com os Assediados

Data: ___ / ___ / ___ Código Identificador do Participante: _____

Informações Preliminares ao Participante	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Agradecimento ✓ Esclarecimento de dúvidas relacionadas aos objetivos e intenções (já apresentados e discutidos em etapas anteriores da pesquisa) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reiteração do compromisso de sigilo ✓ Solicitação para gravação da entrevista ✓ Alerta acerca da possibilidade de interrupção da gravação para determinadas informações
Tópicos-Guia	Informações Acessórias
<ul style="list-style-type: none"> • Principais fontes de bem-estar e mal-estar no trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Condições de Trabalho ✓ Organização do Trabalho ✓ Interações Socioprofissionais ♦ Atentar-se a possíveis Estratégias Defensivas
<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação das interações socioprofissionais 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Intra e intergrupos ✓ Hierárquicas ✓ Externas ♦ Privilegiar o foco da atenção na modalidade de interação existente assediado(a)-assediador(a)
<ul style="list-style-type: none"> • 'Situações desagradáveis' às quais foi submetido 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mais recorrentes ✓ Que mais afetaram ✓ Emoções vivenciadas
<ul style="list-style-type: none"> • Principais causas 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Culpa a si mesmo, ao assediador(a) e/ou ao contexto de trabalho? ✓ Avaliações que faz de si mesmo, do assediador(a) e do contexto de trabalho
<ul style="list-style-type: none"> • Principais repercussões 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Saúde ✓ Auto-estima ✓ Relações interpessoais ✓ Desempenho no trabalho ✓ Permanência na área ou na empresa
<ul style="list-style-type: none"> • Procura por ajuda 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ De quem? <ul style="list-style-type: none"> ▪ Colegas de trabalho; ▪ Amigos e/ou familiares; ▪ Superiores hierárquicos; e/ou ▪ Profissionais. ✓ Frequência ✓ Resultados
<ul style="list-style-type: none"> • Recente diminuição da frequência das 'situações desagradáveis' 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Possíveis Causas ✓ Estratégias de Mediação
<i>Questões complementares</i>	
<ul style="list-style-type: none"> • Como descreveria as situações que vivenciou para alguém que nunca as houvesse vivenciado? 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Complemento à descrição das percepções frente às situações vivenciadas (3º tópico-guia)
<ul style="list-style-type: none"> • Caso um amigo ou uma amiga lhe procurasse confidenciando estar vivenciando situações similares as que você vivenciou, que estratégias sugeriria para que ele ou ela tentasse combatê-las? 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estratégias de Mediação
<ul style="list-style-type: none"> • O que você entende por assédio moral no trabalho? 	-
<i>Momento destinado ao esclarecimento da aceitação precisa do fenômeno</i>	
<ul style="list-style-type: none"> • Finalmente, considerando o que acabamos de discutir acerca deste fenômeno, você enquadraria as situações que vivenciou como assédio moral no trabalho? 	-

Anexo 2
Roteiro das Entrevistas Semi-estruturadas Individuais
com as Testemunhas

Data: ___ / ___ / ___ Código Identificador do Participante: _____

Informações Preliminares ao Participante	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Agradecimento ✓ Esclarecimento de dúvidas relacionadas aos objetivos e intenções (já apresentados e discutidos em etapas anteriores da pesquisa) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reiteração do compromisso de sigilo ✓ Solicitação para gravação da entrevista ✓ Alerta acerca da possibilidade de interrupção da gravação para determinadas informações
Tópicos-Guia	Informações Acessórias
<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação das interações socioprofissionais 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Intra e intergrupos ✓ Hierárquicas ✓ Externas
<ul style="list-style-type: none"> • Percepção acerca da 'situações desagradáveis' às quais o assediado(a) foi submetido(a) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mais recorrentes ▪ Que mais lhe 'marcaram' ▪ Emoções vivenciadas ▪ Como avalia as ações do(a) assediador(a)? ▪ Como avalia as reações do assediado(a)?
<ul style="list-style-type: none"> • Principais causas 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Culpa o assediado(a), o assediador(a) e/ou ao contexto de trabalho? ✓ Avaliações que faz do assediado(a), do assediador(a) e do contexto de trabalho
<ul style="list-style-type: none"> • Principais repercussões 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Para o assediado(a) ✓ Para os demais envolvidos ✓ Para o contexto de trabalho
<ul style="list-style-type: none"> • Ajuda ao(s) assediado(s) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ajudou ou pensou em ajudar? ✓ De que forma? ✓ Frequência ✓ Resultados
<ul style="list-style-type: none"> • Percepção acerca da recente diminuição da frequência das 'situações desagradáveis' 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Possíveis Causas ✓ Estratégias de Mediação do(a) assediado(a)
Questões complementares	
<ul style="list-style-type: none"> • Como descreveria as situações que presenciou para alguém que nunca as houvesse presenciado ou vivenciado? 	<ul style="list-style-type: none"> • Complemento à descrição das percepções frente às situações presenciadas (2º tópico-guia)
<ul style="list-style-type: none"> • Caso você estivesse no lugar de Ax*, o que faria para combater as 'situações desagradáveis' decorridas? 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estratégias de Mediação
<ul style="list-style-type: none"> • O que você entende por assédio moral no trabalho? 	-
Momento destinado ao esclarecimento da acepção precisa do fenômeno	
<ul style="list-style-type: none"> • Finalmente, considerando o que acabamos de discutir acerca deste fenômeno, você enquadraria as situações que Ax* vivenciou como assédio moral no trabalho? 	-

*Ax = Nome do(a) Assediado(a)