

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE – UFF
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO – STA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**GABRIELLE DE LIMA DE OLIVEIRA
CORRÊA**

PERCEPÇÕES SOBRE A BANALIZAÇÃO DO
ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO

PROF. ORIENTADOR: FERNANDO VIEIRA



**NITERÓI
2019**

UFF – UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE

GABRIELLE DE LIMA DE OLIVEIRA CORRÊA

TÍTULO

PERCEPÇÕES SOBRE A BANALIZAÇÃO DO ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Universidade Federal Fluminense, como requisito parcial para obtenção do Grau de Bacharel em Administração.

Área de Concentração: Administração

ORIENTADOR: Prof. Fernando de Oliveira Vieira

Niterói

2019

Ficha catalográfica automática - SDC/BAC
Gerada com informações fornecidas pelo autor

C823p Corrêa, Gabrielle de Lima de Oliveira
PERCEPÇÕES SOBRE A BANALIZAÇÃO DO ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO
/ Gabrielle de Lima de Oliveira Corrêa ; Fernando Vieira,
orientador. Niterói, 2019.
41 f.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em
Administração)-Universidade Federal Fluminense, Faculdade de
Administração e Ciências Contábeis, Niterói, 2019.

1. Assédio Moral. 2. Ambiente de Trabalho. 3. Banalização
do Assédio. 4. Produção intelectual. I. Vieira, Fernando,
orientador. II. Universidade Federal Fluminense. Faculdade de
Administração e Ciências Contábeis. III. Título.

CDD -

Bibliotecária responsável: Carlos Roberto Santos de Lima - CRB7/5531

GABRIELLE DE LIMA DE OLIVEIRA CORRÊA

TÍTULO

PERCEPÇÕES SOBRE A BANALIZAÇÃO DO ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Universidade Federal Fluminense, como requisito parcial para obtenção do Grau de Bacharel em Administração.

Área de Concentração: Administração

Aprovada em ___/___/2019

BANCA EXAMINADORA

Prof. Fernando de Oliveira Vieira (orientador)

UFF – Universidade Federal Fluminense

Prof. Americo da Costa Ramos Filho

UFF – Universidade Federal Fluminense

Profa. Ana Maria Lana Ramos

UFF – Universidade Federal Fluminense

Este trabalho é dedicado a todos que sofrem
ou já sofreram assédio moral e às pessoas que
se empenham em combatê-lo.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus que ouviu minha oração quando pedi uma oportunidade de cursar Administração, e atendeu suprimindo perfeitamente todas as limitações que eu tinha para que isso acontecesse.

Agradeço imensamente ao Prof. Fernando Vieira por sua disponibilidade e presteza de sempre e por me fazer acreditar no meu trabalho e nas minhas escolhas. Sua dedicação e atenção aos detalhes contribuíram ricamente nesta pesquisa.

Ao meu marido Marco pela parceria, compreensão, carinho e cuidado comigo durante toda a faculdade. Você descomplicou tudo que parecia impossível e me levantou cada vez que eu achava que não dava mais para continuar. Quando a aula acabava tarde ou era num campus deserto você saía do Rio pra me buscar em Niterói pra eu não andar sozinha. Quando eu tinha provas muito complicadas você aprendia a matéria pra me ajudar a estudar. “Se isso não é amor, o que mais pode ser...?”

A minha irmã Vanessa, minha companheira de curso e de vida. Sua companhia tornou mais leve essa caminhada, especialmente o caminho de ida e volta para Niterói. Suas piadas e apelidos que dá para todo mundo, salvavam qualquer dia difícil.

Aos meus pais por todas as orações, por todo incentivo, cuidado e preocupação. Vocês são meus exemplos de luta, perseverança e fé.

Aos meus poucos, mas bons colegas de faculdade. Criamos um grupo baseado na empatia e ajuda mútua de quem trabalha, estuda e tem outros afazeres e às vezes precisa de uma ajudinha para conseguir acompanhar tudo que acontece. Desse grupo um agradecimento especial ao Diogo Vieira.

Aos meus chefes Arnaldo e Fisher por me incentivarem e me liberarem tantas vezes para sair cedo para fazer provas ou para assistir aulas que eram em um campus mais longe, ou ainda para as aulas daqueles professores que infelizmente não entendem que às vezes chegar um pouco mais tarde é uma necessidade. Mas vocês entenderam a minha necessidade, não tenho palavras pra agradecer tamanha generosidade.

“O que me assusta não é a violência de poucos, mas a omissão de muitos”.

Martin Luther King

RESUMO

O assédio moral no trabalho é uma prática recorrente dentro das organizações, que pode afetar o trabalhador de diversas e diferentes formas.

O objetivo principal deste trabalho é entender como se caracteriza o assédio moral no ambiente de trabalho e a partir disso, identificar traços de naturalismo nas práticas do assédio moral. Para alcançar tal objetivo buscamos a percepção de um grupo de oito trabalhadores através de uma pesquisa de campo qualitativa onde foram realizadas entrevistas estruturadas.

A partir dos resultados, observamos haver conscientização acerca do assédio e seus desdobramentos na vida profissional e pessoal embora ainda algumas práticas sejam consideradas não apenas naturais, mas positivas.

Palavras chave: Assédio Moral, Ambiente de Trabalho, Banalização do Assédio Moral.

ABSTRACT

The Moral Harassment in workplace is a recurring practice within organizations that can affect workers in many different ways.

The main objective of this work is to understand how moral harassment is characterized in the workplace and from that, to identify traces of naturalism in moral harassment practices. To achieve this goal, we sought the perception of a group of eight workers through a qualitative field research where structured interviews were conducted.

From the results of the interviews, we observed awareness about harassment and its consequences in their professional and personal life, although some practices are still considered not only natural, but positive.

Key words: Moral Harassment, Workplace, Trivialization of Moral Harassment.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
2. CONCEITO E ESPECIFICIDADES DO ASSÉDIO MORAL NAS ORGANIZAÇÕES	12
2.1. O ASSÉDIO MORAL	13
2.2. O ASSÉDIO MORAL NAS ORGANIZAÇÕES	16
3. PESQUISA DE CAMPO.....	27
3.1. ELABORAÇÃO DO ROTEIRO	27
3.2. DO PERFIL DOS ENTREVISTADOS	28
3.3. PROCESSO DE NATURALISMO DO ASSÉDIO MORAL NAS PRÁTICAS DE GESTÃO	28
3.3.1. A BANALIZAÇÃO DO ASSÉDIO.....	31
3.3.2. A DESCONSTRUÇÃO DO NATURALISMO DO ASSÉDIO	33
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS	35
5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	38
6. APÊNDICES	41

1. INTRODUÇÃO

O Assédio Moral vem tornando-se tema de debate na sociedade brasileira nos últimos vinte anos em especial a partir de pesquisas, trabalhos e artigos acadêmicos.

Este trabalho propõe colocar em pauta o assunto “assédio moral” no contexto empresarial. Após observar vários casos de assédio, e até mesmo experimentar esse sofrimento, que muitas vezes é silencioso e velado, percebeu-se um motivo para escrever sobre esse tema.

Na rotina de trabalho do mundo atual, na forma em que a maioria das instituições estão organizadas, muitas vezes a busca por resultado está acima de qualquer outro valor, este deve ser entregue no menor tempo e ao menor custo. A intensidade e o excesso de cobranças para tal realização podem ser os maiores colaboradores para o desenvolvimento de uma série de distúrbios físicos e emocionais no trabalhador expostos à pressão intensa. “Quando o sucesso é o valor principal, a honestidade parece fraqueza e a perversidade assume um ar de desenvoltura” (HIRIGOYEN, 2014, p.217).

De acordo com Siqueira e Martiningo (2008), ambiente de trabalho é regido por um sistema econômico extremamente competitivo, com hierarquias inflexíveis que sugerem ao trabalhador se adaptar ou não mais fazer parte da organização. Tal cenário favorece o comportamento agressivo e violento, como forma de enfrentar a realidade, que é a exigência de um profissional capaz, qualificado, criativo e polivalente. O comportamento agressivo de forma repetida e constante transforma-se em assédio moral. Este traz consequências físicas e psicológicas para os empregados, e além disso, tem efeito negativo na produtividade da empresa por razão da destruição do clima de trabalho (SIQUEIRA & MARTININGO, 2008).

Esta monografia busca entender primeiramente o que se configura como assédio moral. E em seguida, como o assédio moral é percebido por um grupo de trabalhadores de empresas privadas que foram entrevistados, uma vez que no mundo do trabalho moderno práticas abusivas por vezes são naturalizadas como parte do processo produtivo.

Estruturamos nosso estudo em três capítulos. O primeiro trata da conceitualização do assédio moral através de revisões bibliográficas sobre o tema sob uma perspectiva multidisciplinar, bem como sua ocorrência nas organizações, exemplificando atitudes e comportamentos característicos do assédio moral. O segundo trata do processo de naturalização do assédio e a importância de sua discussão para que tal processo seja desconstruído. O terceiro capítulo traz desdobramentos da pesquisa de campo que tem o

objetivo de analisar através de entrevistas a um grupo de trabalhadores, sua percepção do fenômeno assédio moral em seus respectivos trabalhos, bem como analisar uma possível naturalização do assédio nas relações trabalhistas. Em tal pesquisa de abordagem, os dados a serem coletados contornam questões sobre o que se considera assédio, se já sofreu ou presenciou casos de assédio, entre outros.

Com a finalidade de atingir os objetivos deste trabalho, nos capítulos 2 e 3 apresentamos uma revisão bibliográfica de alguns autores que tratam do tema assédio e violência moral, a fim de levantar um referencial teórico que pudesse embasar nossa pesquisa. Cabe ressaltar que as perguntas estão articuladas com os capítulos a fim de relacionar as respostas obtidas com o referencial teórico ao abordarmos o tema.

O método de pesquisa que utilizamos é a pesquisa de campo de natureza qualitativa através de entrevistas individuais, presenciais e por telefone, onde as perguntas formuladas estão baseadas nos objetivos deste trabalho. O objetivo geral se constitui em apresentar a configuração do assédio moral na percepção de trabalhadores de diferentes ramos de empresas privadas. Como objetivos específicos temos: 1) Analisar como é caracterizado o assédio moral no ambiente de trabalho; e 2) Analisar uma possível naturalização do assédio moral em algumas relações de trabalho.

O primeiro movimento da pesquisa de campo foi estabelecer um roteiro de perguntas de forma que pudéssemos relacioná-las aos capítulos deste trabalho. Para tal utilizamos as diretrizes utilizadas por Wagner Salles em sua dissertação de mestrado em Administração (2013), que incitam a necessidade de um roteiro preliminar e uma entrevista pré-teste para a realização de possíveis ajustes. Na elaboração das perguntas consideramos elaborar questões simples e claras onde o entrevistado pudesse se sentir livre para tratar o tema abordado em cada uma delas. Para organizar de forma clara as questões, as dividimos em três blocos de acordo com os capítulos propostos. O primeiro propõe apenas dados gerais para contextualizarmos o entrevistado como idade, cargo que exerce, escolaridade, etc. O segundo bloco objetiva analisar a conceituação de assédio moral e identificar sentimentos e atitudes dos entrevistados frente a possíveis situações de assédio moral. O último bloco objetiva identificar algumas nuances de um possível naturalismo e sutileza em situações de sofrimento e violência moral. Tal esquema pode ser observado no Apêndice A.

Selecionamos oito trabalhadores de empresas de atuações diversas para responderem algumas questões sobre o tema pesquisado. Ressaltamos que a participação nas entrevistas foi totalmente voluntária e sua divulgação autorizada pelos participantes, embora os nomes não

tenham sido divulgados para evitar a exposição dos entrevistados. Dentro desse grupo de oito entrevistas está incluída a entrevista pré-teste, uma vez que o ajuste foi pontual e pequeno não prejudicando a coleta das informações.

O critério utilizado para a escolha dos entrevistados foi terem alguma relação com episódios de assédio moral dentro da organização onde trabalhavam. Para atingir os objetivos propostos utilizou-se a técnica “bola de neve”, onde os participantes iniciais indicaram outros participantes e assim sucessivamente. Por se tratar de pesquisa de caráter qualitativo, optamos por uma amostra menor, porém com respostas mais detalhadas, respeitando o conforto do entrevistado ao falar no assunto. Não achamos necessário restringir, idade, gênero, cargo ou tempo de serviço. As entrevistas se desenrolaram no mês de outubro de 2019.

2. CONCEITO E ESPECIFICIDADES DO ASSÉDIO MORAL NAS ORGANIZAÇÕES

O objetivo deste capítulo é apresentar o conceito de assédio moral no ambiente organizacional. Esse fenômeno pode acontecer em outros ambientes, mas nas organizações, em sua estrutura tradicional, podem se tornar um ambiente favorável para a disseminação de tal prática. Como define Hirigoyen (2017) algumas organizações não tem preocupação com os empregados e essa indiferença permite que o clima de assédio se instale. Outras ainda, manipuladoras e cínicas, usam o método que for necessário para aumentar o rendimento, mesmo que envolva mentiras. Ainda há empresas estruturalmente perversas, que enganam e destroem os adversários, e se for necessário para seu progresso, os funcionários também.

Existem vários estudos sobre o tema sob diversas perspectivas interdisciplinares. O Assédio é estudado pela Administração de Empresas, Psicologia, Direito, Sociologia, Medicina, Assistência Social e outras. Apenas para exemplificar autores de diferentes campos de pesquisa citamos na área médica: Marie-France Hirigoyen e Margarida Barreto; na área do direito: José Roberto Heloani e Maria Aparecida Alkimin; Na área da psicologia e sociologia: João Batista Ferreira; Na área de Administração de Empresas: Maria Ester de Freitas e Fernando de Oliveira Vieira; dentre outros. Na composição deste capítulo utilizaremos informações de diversos teóricos do assunto, provenientes de diferentes disciplinas acadêmicas, uma vez que o indivíduo assediado é afetado em diversas esferas de sua vida. As

principais áreas atingidas são o próprio rendimento no trabalho, a saúde física, psicológica e emocional e o relacionamento familiar e social.

2.1 O ASSÉDIO MORAL

No Brasil, o termo Assédio Moral foi cunhado na década de 1980, embora os trabalhadores brasileiros sofram abusos dessa natureza desde a instauração de relações de trabalho assalariado pós-escravidão. O termo é relativamente recente, mas a prática sempre existiu em relações onde envolvia superioridade e poder. Embora somente após os anos 2000 iniciou-se um debate mais amplo sobre como tal prática afeta o trabalhador em diversos níveis, causando danos físicos e psicológicos (AGUIAR, 2008). Podemos perceber que o interesse de pesquisadores e legisladores pelo tema tem crescido e mais trabalhos tem sido publicados nos últimos anos, embora esse número ainda seja pequeno frente à gravidade do tema e a sua incidência dentro e fora das organizações.

Por definição o assédio moral é:

“Uma conduta abusiva, de natureza psicológica, que atenta contra as dignidades psíquicas, de forma repetitiva e prolongada, e que expõe o trabalhador a situações humilhantes e constrangedoras, capazes de causar ofensa à personalidade, à dignidade ou a integridade psíquica, e que tem por efeito excluir o empregado de sua função ou deteriorar o ambiente de trabalho”. (NASCIMENTO, 2011, p.14).

O assédio moral é considerado uma violência moral que expõe as pessoas a situações de dor, sofrimento, vexame e constrangimento a partir de situações humilhantes. Faz um contraponto com a violência física, que pode ser observada, deixa marcas visíveis e documentáveis. O assédio moral na maioria das vezes acontece de forma velada, silenciosa, sutil, como caracteriza Heloani (2003, pág. 58), trata-se de uma “violência invisível”.

As falas de alguns entrevistados desta monografia¹ atestam que a percepção do assédio está ligada a exposição a situações vexatórias, como exposto acima:

Entrevistada 1, que participou da entrevista pré-teste, disse que assédio moral “*é quando uma pessoa sofre, ou é exposta a situações onde ela se sente humilhada, onde a imagem dela é denegrida, acho que é mais nesse sentido*”.

¹ Inspirados na tese de doutorado de Carla Vaz, decidimos incluir as falas de entrevistas relacionando-as com o referencial teórico, mesmo procedimento adotado pela autora.

Entrevistada 2 definiu “*eu acho que assédio moral tem a ver com você desrespeitar o limite de outra pessoa, o limite ético de respeito e relacionamento com o outro. A coisa começa a virar assédio moral quando o relacionamento ultrapassa esse limite do respeito e invade os sentimentos realmente do outro. Uma forma muito mais sensível de tocar o outro*”.

Para entrevistada 4, é de forma geral a “*conduta que leve ao constrangimento, exposição e humilhação durante a jornada de trabalho*”.

Freitas (2001) apresenta o assédio como uma violência indireta que constitui situações hostis, evidentes ou escondidas que criam um processo perverso de destruição psicológica, da qual muitos de nós fazemos parte inconscientemente. Todos nós temos algo de perverso em nossa personalidade, mas a partir do momento que uma atitude perversa se repete com frequência, ela se torna destrutiva.

O que caracteriza o assédio é a frequência. Não se trata de uma situação pontual, mas sim pelo abuso de poder de forma repetida e sistemática.

“Um dos elementos essenciais para a caracterização do assédio moral no ambiente de trabalho é a reiteração da conduta ofensiva ou humilhante, uma vez que, sendo este fenômeno de natureza psicológica, não há de ser um ato esporádico capaz de trazer lesões psíquicas à vítima.

Como bem esclarece o acórdão proferido no TRT da 17ª Região, “a humilhação repetitiva e de longa duração interfere na vida do assediado de modo direto, comprometendo sua identidade, dignidade e relações afetivas e sociais, ocasionando graves danos à saúde física e mental, que podem evoluir para a incapacidade laborativa, desemprego ou mesmo a morte, constituindo um risco invisível, porém concreto, nas relações e condições de trabalho”² (NASCIMENTO, 2004).

Ferreira (2008) ressalta que no ambiente globalizado e competitivo, para os gestores, o mais importante é garantir a saúde e a sobrevivência das empresas a que preço for. A dinâmica social da atualidade dissimula a lógica de que os fins justificam os meios, ou seja, há uma banalização da injustiça social. Essa busca desenfreada tem como efeito a exigência de alta produtividade, disponibilidade, abnegação e utilização de métodos cruéis de gestão. E muitas vezes a falta de opção dos trabalhadores faz com que eles aceitem as “regras do jogo”. E ainda, quando fazem denúncias, e não há nenhuma consequência, gera um sentimento de impotência, que produz o silêncio, a neutralização da mobilidade coletiva e o adoecimento (FERREIRA, 2008, pág. 131).

² Acórdão nº 9029/2002 - TRT 17ª Região - 1142.2001.006.17.00.9 - Publicado no D.O. E: 15/10/2002.

Identifica-se, na fala da maioria dos entrevistados, que é atribuído ao mau comportamento do gestor ou superior, e ao abuso de poder a definição de assédio moral. Apesar de observar variações nas respostas, podemos perceber que as pessoas de posição hierárquica inferior são alvos mais fáceis de gestores autoritários e violentos:

Entrevistado 3 definiu assédio moral como *“quando um superior hierárquico percebe que pode obter alguma vantagem pessoal em relação a um empregado e usa de sua posição para conseguir isso; seja por promessa de recompensa que não se concretiza, por ameaça, intimidação ou exposição da pessoa”*. Nessa resposta observamos um traço da experiência pessoal onde possivelmente ocorreu com ele o que relatou.

A entrevistada 5 também menciona o superior hierárquico na definição quando diz que assédio moral é *“utilizar o poder do cargo que exerce para influenciar de modo negativo seus subordinados, criando sentimento de constante estresse, pressão e prazos inexistentes, bem como situações de desrespeito e de exposição à humilhação, ou falar coisas que ferem moralmente o funcionário”*.

O entrevistado 6 diz que *“tenho a impressão que assédio moral era usado apenas em casos em que o nível de hierarquia da vítima era inferior. Assédio moral, na minha opinião, é toda conduta que te desmoraliza e te coloca em situação constrangedora, seja por um ataque a sua pessoa ou ao seu trabalho. Alguém que faz piadas, sugerindo que você faz um trabalho ruim, por exemplo”*.

A entrevistada 7 definiu como *“quando um superior aproveita da sua posição na empresa para te assediar, pra poder impor coisas que não seriam de fato sua função, ou te dar uma quantidade de trabalho excessiva, além do que você deveria fazer. Te destratar, te tratar sem educação ou sem respeito porque é superior a você a acredita que você não vai devolver, ou mesmo que devolva ele está superior a você. Assédio moral é usar de alguma posição como avaliação para conseguir alguma outra coisa”*.

A entrevistada 8 de forma mais sucinta também definiu de forma semelhante quando afirmou que assediar é *“se apoiar em um cargo superior para humilhar, ameaçar e pressionar alguém”*.

Este fenômeno afeta a saúde física do trabalhador, em especial gerando problemas de natureza psicossomática. E de acordo com a OMS: *“saúde é um estado completo de bem-estar físico, mental e social, e não ausência de doença ou enfermidade”*³.

³ https://www.paho.org/bra/index.php?option=com_content&view=article&id=5263:opas-oms-apoia-governos-no-objetivo-de-fortalecer-e-promover-a-saude-mental-da-populacao&Itemid=839

O trabalhador que sofre assédio moral encontra-se desestabilizado e fragilizado, o que facilita o desenvolvimento de problemas de saúde. Dentre esses problemas podemos citar a conhecida Síndrome de *Burnout*, que ocorre quando o trabalhador é exposto a situações de pressão excessiva que provocam a exaustão não apenas física, mas também mental e emocional. Esse processo psicopatológico de stress leva o indivíduo a sentimentos de insegurança, desvalorização pessoal, isolamento, depressão e em última instância, ao suicídio. Além de sintomas físicos como hipertensão arterial, perda de memória, apetite desbalanceado, insônia ou excesso de sono, dores de cabeça e enxaquecas, aumento do consumo de bebidas alcoólicas, etc. (GALVÃO, 2014).

Diante desse quadro, muitos trabalhadores, mesmo adoecendo, sentem-se na obrigação de aparentar saúde e disposição. Esse sofrimento é frequentemente banalizado pelos gestores, considerados como fraqueza ou até uma espécie de sensacionalismo para chamar atenção ou se vitimizar. Para Margarida Barreto, “aqueles que adoecem no trabalho são demitidos, aumentando o contingente de adoecidos e marginalizados do processo produtivo, dos bens de consumo e serviços da sociedade. Como vítimas passam a ser responsáveis” (BARRETO, 2000, p.93).

2.2 O ASSÉDIO MORAL NAS ORGANIZAÇÕES

A estrutura organizacional é por natureza composta de relações hierárquicas, relações que envolvem poder e subordinação. Relações de trabalho assimétricas podem em alguns casos gerar abuso de poder. Segundo Heloani (2012), a forma como o trabalho é organizado favorece a ocorrência do assédio. O modelo pós-fordista que não considera o processo, mas o que mais importa são os resultados apresentados. O autor destaca que se trata de uma doença social causada pela competitividade e pelo individualismo na busca de apresentar resultados que superem as expectativas da instituição, custe o que custar. Como resultados do culto ao sucesso profissional e o aumento da competitividade, trabalhadores, inclusive e principalmente gestores, se tornam inseguros. A partir dessas motivações, trabalhadores começam a tentar anular um ao outro, pois consideram o outro uma ameaça ao seu desempenho (HELOANI, 2012).

Para o supracitado autor, com a atual reestruturação produtiva, novas e urgentes demandas surgiram. O *timing* de entrega de resultados ficou cada vez menor e a busca pelo sucesso profissional mais intensa. Muitos profissionais vivem em constante adrenalina para

atingir metas e objetivos propostos com a ilusão de serem recompensados pelo prazer com a sensação de sucesso. Essa busca desenfreada pelo sucesso, somada à competitividade, podem ser fatores que corrompem o ambiente laboral, tornando-o inóspito, hostil e frio. O ambiente passa a ser marcado pelo medo, inveja, fofocas, incertezas, angustia e rivalidades.

De acordo com Freitas (2001), engrandecer-se através do rebaixamento alheio, buscando aprovação, reconhecimento e autoestima são formas de assédio moral. O sentimento de inveja com relação a algo que não se tem suscita o assédio na tentativa de se valorizar acima das qualidades do outro. Para a autora, nas organizações, a violência e o assédio nascem do encontro entre inveja, poder e perversidade.

“O assédio moral nas organizações, geralmente, nasce de forma insignificante e propaga-se pelo fato de as pessoas envolvidas (vítimas) não querem formalizar a denúncia e encararem-na de maneira superficial, deixando passar as insinuações e as chacotas; em seguida, os ataques multiplicam-se, e a vítima é regularmente acuada, colocada em estado de inferioridade, submetida a manobras hostis e degradantes por longo período” (FREITAS, 2001, p. 10).

Diante deste contexto, a forma como se configura o ambiente de trabalho pode contribuir com o acontecimento do assédio moral. Como exposto por Siqueira e Martinigo (2008), as hierarquias rígidas, a competição entre os trabalhadores, as exigências de um perfil agressivo onde o trabalhador precisa se destacar dos demais, ser polivalente, capaz, criativo e outras qualidades acaba por tornar propício o surgimento da violência psicológica no ambiente de trabalho.

A entrevistada 1 definiu o ambiente a partir de programas oferecidos pela empresa, não respondendo diretamente como ela como indivíduo se sente, quando respondeu: *“Atualmente eu me sinto bem no trabalho. Eu me sinto trabalhando num ambiente onde eu percebo que existe a inclusão. A minha empresa tem vários programas de inclusão, programas onde a gente recebe bottons dizendo que a gente suporta a inclusão, que a gente apoia né, a inclusão. Tem vários programas, tem women network, tem programas de aconselhamento para mães...”*. Tal resposta poderia demonstrar o que Vieira, Marinho e Ghizoni (2018) chamam de sedução organizacional onde a promessa de pertencimento e benefícios faz com que o colaborador se entregue completamente ao trabalho, mesmo que lhe custe o sofrimento patogênico.

O entrevistado 3 relata sobre um ambiente ruim que viveu em seu antigo trabalho e o que causava o desconforto: *“Estou num novo trabalho e me sinto bem agora. Mas, sim, já me*

senti muito mal no trabalho. Logo que comecei na empresa aos vinte anos como contratado, tive um embate com um técnico como eu (só que efetivo e mais antigo) sobre como ele deveria tratar as pessoas com mais dignidade e respeito. Nunca me esqueci disso e pelo visto ele também não, pois este colega virou meu chefe e passou a aplicar a mim e a outras pessoas, e com frequência, a mesma forma de tratamento desrespeitosa que eu havia combatido havia tempos... com gritos, palavrões e preconceito”. Esse relato já nos deixa perceber que a intensidade do assédio sofrido. Além disso, mostra como o assédio pode ser alimentado pela estrutura hierárquica rígida e gerar inclusive abuso de poder.

Ao serem questionados sobre se sentem bem no ambiente de trabalho, obtivemos respostas como:

“Não. Ambiente de extrema pressão psicológica onde o líder que deveria contribuir para um ambiente melhor, constantemente me levava a situações de constrangimento e pressões psicológicas” (Entrevistada 4).

“Não, estava muito estressada, descontente e levemente depressiva. Não poder atuar de forma natural e saber que não pode confiar no seu gestor direto desestimula totalmente a continuidade do processo e qualidade na entrega”. (Entrevistada 5)

Essas respostas nos remetem ao que Siqueira e Martiningo (2008, pág. 18) mencionam sobre as lideranças deficientes e má organização do trabalho:

“A desorganização de algumas empresas pode facilitar a implantação de estado de cerco ou assédio, pois é sempre geradora de estresse, quer se trate de inadequada definição dos papéis, de falta de coordenação dos trabalhos ou de falta de suporte gerencial por parte da administração. Ela é causa de insegurança por parte dos chefes e subordinados que, mais pressionados pelo cumprimento de metas e sem o devido suporte organizacional, podem iniciar um processo de assédio moral”.

As mulheres, de acordo com o censo do IBGE de 2016, ainda estão em desigualdade profissional com relação aos homens no mercado de trabalho. Em cargos gerenciais, nos setores público e privado, as mulheres que ocupam 37,8% desses cargos, contra 62,2% dos homens⁴. Apesar do crescente papel da mulher na economia, política, cultura e sociedade, alguns homens se sentem superiores às mulheres dentro das organizações. A mulher então se torna mais suscetível ao Assédio Moral por parte de homens que intentam a dificultar sua ascensão hierárquica, e por parte de outras mulheres que frente a reduzidas chances de crescimento profissional, tornam-se mais competitivas entre si.

⁴ Consulta em <https://www.ibge.gov.br/estatisticas-novoportal/multidominio/genero/20163-estatisticas-de-genero-indicadores-sociais-das-mulheres-no-brasil.html?=&t=o-que-e>

Em muitos casos assédio moral está ligado à recusa em lidar com as diferenças e particularidades de um indivíduo. É possível que o fato de a discriminação explícita ser crime previsto no código penal brasileiro torna-a velada, e em algumas situações pode facilmente ser transformada em assédio moral. As falas abaixo demonstram a percepção dos entrevistados acerca desta problemática:

“Eu acredito que em muitos momentos sim. Com certeza algumas pessoas usam dessas diferenças para praticar assédio moral com outras pessoas. Eles tentam denegrir a imagem do outro, humilhar, fazer a pessoa passar por uma situação de vexame...” (Entrevistada 1).

“Pode ter a ver, acontece muito. Eu já fui muito zoada por ser a única crente da equipe e as pessoas saíam pra beber e eu não ia junto porque não tinha a ver comigo. E também tem a ver com o cargo, simplesmente por ser trainee sofre discriminação de alguma maneira. Às vezes é porque você é novo... enfim, pode ter relação sim”. (Entrevistada 7)

O autor do assédio moral pode ter diversas motivações para cometê-lo e também diferentes objetivos, de forma perversa ou estratégica. Um dos resultados esperados pelo assediador é que a vítima deixe a organização. Para tal, o agressor cria situações para que o indivíduo cometa erros fique desequilibrado emocionalmente e perca os prazos estabelecidos de entrega dos resultados. Dentre outras, atitudes comuns promovidas para desestabilizar a vítima são:

- Alto grau de pressão em tarefas de baixa complexidade, para que se tornem mais difíceis e demoradas do que na verdade são;
- Falta de clareza na descrição do trabalho a ser executado;
- Gestores que atribuem tarefas muito abaixo ou muito acima da qualificação da vítima;
- Falta de comunicação entre pessoas do mesmo grupo;
- Erros de comunicação conscientes;
- Contestar todas as decisões tomadas pela vítima;
- Péssimas condições de trabalho;
- Conflitos entre pares;
- Fofocas e piadas constrangedoras;
- Promover o sentimento de culpa pela situação;

- Isolamento da vítima do convívio com colegas;
- Apenas se comunicar com a vítima por escrito;
- Ridicularização de características da vítima: aspectos físicos, sexo, origem étnica, opção religiosa, etc.
- Criticar sua vida privada;
- Desmentir ou desacreditar a vítima diante dos demais;
- Ataques e agressões verbais;
- Não acreditar ou considerar problemas de saúde ou atestados médicos;
- Assédio Sexual.

(HIRIGOYEN, 2017, págs. 108 e 109)

Os entrevistados explicitam situações constrangedoras e de violência moral sofridas ou presenciadas onde podemos perceber a presença de diversas atitudes citadas pela supracitada autora:

“A situação que passei foi na época em que era Trainee onde a minha gerente, eu não sei dizer exatamente porque, mas talvez ela se sentia incomodada ou afrontada por mim. Então ela fazia uns comentários que eu considero inadequados, como por exemplo, ela gostava que eu trabalhasse sempre no horário dela, independente de ser o horário que a empresa aplicava, então, quando dava determinado horário de ir pra faculdade ela sempre me perguntava “Ué, já vai? Está desmotivada?”, sendo que era uma situação em que eu estava cumprindo meu horário normal. E essa pessoa também gostava muito de decidir tudo. Então, não sei se é exatamente uma questão de assédio, mas eu me sentia muito mal porque eu era Trainee e ela era gerente e eu não sabia muito bem lidar com a situação onde tudo que a gente fazia tinha que ser com ela. Então quando ela chamava a gente pra sair sexta-feira e a gente falasse que não, então ela falava que hoje a gente ia ter que fazer hora extra”.
(Entrevistada 1)

“Um gestor me retirar no meio do almoço, falando para toda a equipe que precisávamos voltar antes porque não havia concluído meu trabalho. O mesmo gestor um dia em um lanche de hora extra me segurou pelo braço falando que se falasse mal de mim para o gerente no dia seguinte eu seria desligada e que era para eu ficar “ligada” com ele. Bem como exercendo excesso de poder para me intimidar durante minha jornada de trabalho nas

tarefas corriqueiras. Todos os dias eu ia chorando para esse cliente. Nesse mesmo ambiente vi gestores gritando e batendo a porta na cara de trainees, questionando por auditores que não sabiam determinada tarefa se estavam no cargo certo, bem como falando que a mala de documentos valia mais do que o trainee. Considero sim assédio moral”. (Entrevistada 4)

“Já passei. Considero Assédio moral. Meu ex-gestor ignorava as informações e realidades que apresentava durante todo o projeto em que atuava, me abordava sempre no modo de questionamento, agressivo e exigência, centralizava as informações que eram relevantes para a minha atuação e estipulava prazos fora da realidade das demais equipes do projeto. Durante o ápice de um questionamento, o meu ex-gestor realizou uma ligação via whatsapp web para iniciar uma sequencia de conclusões e julgamentos da minha atuação, comparação da minha atuação com demais funcionários, desmerecimento do meu potencial, dentre diversas outras afirmações totalmente contrárias à realidade que sempre apresentei do projeto. Em última conversa sobre o tema, justificou tratamentos injustos e grosseiros comigo em função de uma informação “fake” minha a respeito dele, inventadas por ele mesmo”. (Entrevistada 5).

“Passei diversas vezes. Sempre gostei de trabalhar com gente descontraída. Acredito que brincadeiras são normais e necessárias também. O problema é quando passa do limite. E quando acontecia comigo eu ficava na dúvida se era eu quem estava exagerando e não sabia lidar com a brincadeira ou se realmente aquilo era um tipo de assédio. Dentro da minha equipe eu sempre fui muito aberto, então eu contava muito da minha vida para as pessoas. De alguma maneira eles entendiam que fazia sentido fazer piada quanto o trabalho que eu exercia, quando claramente eu não errava mais do que os outros. Isso me deixava extremamente chateado, pois, embora não fosse meu chefe fazendo isso, eram os outros da equipe. Eu me sentia mal, pois ficava refletindo se eu realmente estava sendo um funcionário ruim. Acabava duvidando as minhas próprias capacidades. Na época eu não tinha noção do todo e não considerava que era um assédio, mas ao final sim, eu acreditava que era assédio moral”. (Entrevistado 6)

“Aconteceu assédio moral comigo em um escritório pequeno, e isso acontece muito. Na verdade em todas as empresas, mas em escritórios pequenos isso é muito fácil. O dono achava que poderia ter uma relação amorosa comigo por ser dono, de deixar dinheiro na

minha mesa, de eu chegar atrasada e querer compensar e ele falar que eu não preciso, que eu posso tudo, de mandar presente pra minha casa, mandar biquíni e falar que eu não vou trabalhar e toda vez que eu falava de sair do trabalho ele me amedrontava dizendo “eu te dei muitas oportunidades, você não vai arrumar outro emprego como esse”. E como era de fato meu primeiro emprego, eu ficava com medo de sair, mas ao mesmo tempo eu ficava com medo dele, por conta dessas coisas que ele fez, de mandar flores pra minha casa, de colocar créditos no meu celular, que na época era pré-pago, enfim. E quando eu saí da empresa, todos os atrasos que ele dizia que eu não precisava compensar, e não me deixava compensar, eu era a única da equipe inclusive que depois de várias tentativas dele, e eu ter dado “um corte” nele, eu não podia compensar atraso, todos podiam menos eu. E aí ele pegou tudo que ele já tinha abonado e descontou porque ficou com raiva porque não conseguiu o que queria.

Já vivi em outra empresa um outro tipo de assédio moral, o gerente controlava o horário da equipe, controlava inclusive as vezes que cada um ia ao banheiro e a quantidade de tempo que ficava no banheiro e somava para no final da semana jogar na minha cara: “somando a semana inteira você demorou tanto tempo no banheiro fazendo sei lá o que””. (Entrevistada 7).

“Minha chefe falava que eu era uma branquela insossa! Sim, tenho noção que tudo era assédio mas na época eu pensava que era um estágio difícil de passar, que eu passei por muitas etapas e concorrentes para estar lá e não quis abrir! Quando pedi pra sair fiquei tão traumatizada que larguei o Direito”. (Entrevistada 8)

Hirigoyen (2017, págs. 111-116) relaciona quatro formas de assédio:

1. Assédio Horizontal: colega(s) assedia(m) outro(s) colega(s).

Esse tipo de assédio relativamente comum, e é cometido na maior parte dos casos em virtude de disputas ou intolerância a diferenças.

2. Assédio Ascendente: superior é agredido por subordinado(s).

Esse caso é mais raro. Mas acontece especialmente quando o superior é recente na organização e seus subordinados estão há mais tempo na área. Também quando o superior foi transferido de outra área e não detêm total conhecimento dos processos internos do setor. Ou ainda quando o superior tem menos idade que os subordinados.

3. Assédio Descendente: subordinado(s) é (são) agredido(s) pelo superior.
Esse caso é o mais comum. Ocorre na maioria dos casos em virtude da necessidade do gestor de reafirmar seu poder e autoridade por diversos motivos já discutidos anteriormente. Além de objetivar que um subordinando peça demissão para não precisar desligá-lo e justificar tal decisão perante a organização. Nesse caso, a vítima normalmente não vê outra solução para se livrar do assédio.
4. Assédio Misto: assédio horizontal combinado com assédio descendente.
Esse caso é raro. Ocorre quando um colega é assediado por outro colega ou grupo e o gestor, por omissão, torna-se cúmplice. A pessoa é responsabilizada por tudo o que dá errado na execução das tarefas do grupo.

Nessa perspectiva, o assédio horizontal comparece em vários relatos e em diversos momentos sobretudo quando questionamos sobre os comportamentos de superiores que incomodavam os entrevistados e o que poderiam fazer:

“...minha gerente eu não concordava com os comportamentos dela ! Além dela colocar muita pressão nas pessoas, ela nunca dava a chance de qualquer pessoa expressar qualquer opinião. E aí, esse tipo de comportamento eu não considerava adequado. E eu já tive uma chefe também que ela gritava muito com os funcionários” (Entrevistada 1).

“Eu tenho uma chefe que tem uma personalidade que oscila demais. Uns dias ela está tranquila e aberta a ouvir e conversar, a receber informações e falar de determinado assunto. E tem dias que ela está bastante impaciente, ela não quer falar de determinado assuntos de trabalho porque ela está sem paciência. E o que me incomoda nisso é que quando estou tentando falar de determinado assunto ela faz umas caras, vira o olho, fica sem paciência em ouvir e isso me incomoda bastante” (Entrevistada 2).

“Sim. Falta de humildade em reconhecer seus erros, falta de transparência em informar suas limitações aos superiores, necessidade de sempre querer estar à frente dos pares e alto senso de competição dentro de uma equipe. Tentei conversar a respeito de alguns temas para ele entender o que estava fazendo, pequenos alertas antecipando possíveis problemas que as decisões dele poderiam provocar, ..., disse tudo o que eu pensava a respeito dele e das atitudes dele, sem filtros, como forma de feedback para o ambiente corporativo em que ele se encontrava” (Entrevistada 5).

“O tratamento dele com os outros dependia do humor. Em um dia ele era muito simpático, levava todo mundo pra almoçar ou trazia alguma coisa e conversava com todo mundo, no outro dia ele era um grosso chegava xingando todo mundo, ninguém podia olhar pro lado que ele dava um berro falando que tinha muito trabalho.

Essa gerente que denunciei ao canal de denúncias, quando alguma outra mulher chamava mais atenção fisicamente que ela, ela mandava embora” (Entrevistada 7).

É necessário, em contrapartida, analisar o que não é assédio. Nem todas as pessoas que dizem sofrer assédio, de fato o sofrem. Isso ocorre muitas vezes por falta de definição clara dentro da organização do que é assédio moral e na falta de um código de ética formalizado.

Devido à rotina de pressões, prazos, cobranças e cansaço, muitos trabalhadores confundem estresse com assédio. No estresse não há intencionalidade, crueldade, perversidade. Nessas situações não há foco em um indivíduo, mas foco em otimizar a produtividade. Embora situações de estresse, em excesso, possam migrar facilmente para um caso de assédio moral. O estresse é destruidor pelo excesso, mas o assédio é destruidor por si só. (HIRIGOYEN, 2017, pág. 20)

Exatamente exemplificando o excesso temos a resposta da entrevistada 7:

“Considero normal dar resultado para empresa. A empresa não está te pagando para não ter nada em troca, mas que isso seja um objetivo alcançável com consciência, porque alguém pode não alcançar uma meta em curto prazo mas pode ter a capacidade de alcançar outra melhor mas a longo prazo. Mas por exemplo, bancos colocam metas inalcançáveis e isso causa um stress e pânico nas pessoas. Eu trabalhei no banco, e já vi situações de colegas chorando no banheiro por não terem batido a meta e era o último dia do mês, e se você não bate a meta por três meses seguidos, é demitido e são metas surreais”.

Ainda no relato da mesma entrevistada podemos observar como é possível ao trabalhador perceber a distinção de quando existe o estresse oriundo de uma pressão por resultados mas respeitando os limites do trabalhador, do discurso que excede este limite:

“Trabalhar em um ambiente de pressão acontece, mas depende da maneira como é tratado. Eu já trabalhei em equipes muito boas sob pressão em que a gerente se desculpava pelos prazos apertados, e perguntavam como queríamos fazer, como preferíamos alocar as horas extras se trabalhando até mais tarde, ou trabalhar no final de semana etc. Ela não impôs como aconteceram muitas vezes: “vocês querem crescer nessa empresa e ter boa avaliação, vocês tem que mostrar que são bons. Você tem que mostrar que faz parte do time e

está preocupada com o cliente” – isso eu já escutei muito! E já tive projetos que foram sob pressão e eu não considero assédio moral”.

Destacamos que é necessário analisar qual a estratégia por trás da pressão desempenhada, pois muitas vezes o objetivo pode ser melhorar o desempenho, aumento da eficiência ou rapidez na realização de uma tarefa.

Alguns trabalhadores inseridos em uma companhia onde não há uma clara definição de assédio ou código de ética podem ter a tendência a confundir assédio moral com pressões cotidianas, stress, situações pontuais onde houve excesso no comportamento de um colega ou gestor, ou conflitos de opinião. Há confusão também entre assédio e conflitos entre trabalhadores. Nos casos de conflito, há diálogo e os envolvidos podem expressar seus pontos de vista e defendê-los. Mas deve haver negociação e mediação, ou conflitos podem criar competitividade e hostilidade entre pessoas que pensam de forma diferente, migrando também para um caso de assédio moral (HIRIGOYEN, 2017).

Agressões pontuais também não podem ser consideradas como assédio moral, já que este é caracterizado pela repetitividade e insistência. Embora seja considerada uma violência, uma agressão pontual não pode ser tratada como assédio (HIRIGOYEN, 2017).

Na fala da entrevistada 2 parece tratar-se de um caso isolado e pontual, não podendo ser caracterizado como assédio:

“Eu já estive numa situação no trabalho com um colega fora da minha equipe que eu tive sim crise de choro por conta de uma brincadeira que ele fez comigo quando estávamos conversando informalmente, não foi uma conversa relacionada a trabalho, nem nada. Eu fiz uma brincadeira e ele me deu uma resposta que me magoou e eu depois saí da sala e quando estava sozinha tive uma crise de choro” (Entrevistada 2).

Hirigoyen (2017, págs. 159 a 179) destaca sintomas e consequências físicas como autodefesas do organismo para lidar com situações de assédio moral a fim de se adaptar para enfrentar a situação, passam-se do emocional ao físico e vice versa. Sintomas esses que inicialmente são bem parecidos com os de estresse. De acordo com a autora o assédio moral causa traumas que geram uma série de reações psicossomáticas e marcas de longo prazo:

- Nervosismo
- Ansiedade
- Distúrbios do Sono

- Enxaquecas
- Distúrbios Digestivos
- Dores de Coluna
- Depressão
- Hipertensão Arterial
- Estresse pós-traumático
- Perda da autoestima
- Perda do sentido
- Destruição da identidade
- Surgimento de traços paranoicos
- Etc

Podemos observar no esquema abaixo o resultado da apuração das entrevistas quanto à frequência aos sintomas, sentimentos e consequências do assédio:

Tabela 1: Frequência dos sintomas nos entrevistados.

Entrevistados	1	2	3	4	5	6	7	8
Crises de Choro	√	√		√	√		√	√
Ansiedade ou Pânico	√		√		√	√		
Palpitações e/ou tremores					√			
Sentimento de Inutilidade			√	√		√	√	
Insônia ou Sonolência Excessiva	√		√		√		√	
Depressão			√	√	√			√
Aumento da Pressão Arterial								
Dor de cabeça	√			√	√			
Distúrbios Digestivos	√			√				
Falta de Ar								
Aumento de Bebida Alcóolica								
Uso de Drogas								
Pensamento em suicídio								
Outros			√			√		√

Elaborado pela própria autora a partir da coleta de dados das entrevistas.

As consequências do assédio, muitas vezes, só são percebidas a longo prazo, e podem acabar por dar lugar a problemas emocionais e físicos irreparáveis se não observados, reconhecidos e tratados. A lembrança dolorosa e o trauma podem ser amenizados com o passar do tempo, após resolvida a situação de assédio, mas a saúde psicológica da vítima pode nunca mais voltar a ser como era antes. É importante ao assediado buscar ajuda e tratamento dos sintomas e consequências. Por mais que o que aconteceu a elas jamais se apagará, mas a personalidade e a visão de mundo podem ser restauradas.

3. PESQUISA DE CAMPO

A pesquisa de campo objetivou analisar a percepção de um grupo de trabalhadores da iniciativa privada sobre o assédio moral e seus desdobramentos. Além de exemplificar o que tem sido considerado natural ou abusivo nas práticas organizacionais através da coleta e análise de dados a partir da pesquisa de campo, aplicada em entrevistas.

Primeiramente descrevemos a metodologia utilizada e sua relação com os capítulos já desenvolvidos deste trabalho e articulamos os resultados com os referenciais teóricos no decorrer dos capítulos anteriores. Em sequência informaremos como se estruturou o roteiro das entrevistas bem como os ajustes realizados após a aplicação de uma entrevista teste.

3.1 ELABORAÇÃO DO ROTEIRO

Após a realização da entrevista pré-teste e transcrição da resposta percebemos a necessidade de ajustes no roteiro. Percebemos que duas questões estavam repetitivas e gerando respostas muito similares. Sendo assim, suprimimos a questão número 4 do bloco 2 e a reintegramos à reformulação da pergunta 2 do mesmo bloco (Apêndice B). Esse ajuste aconteceu após a entrevistada ao responder usar a expressão “é, como eu já falei...”.

Alteramos a ordem das perguntas 4 e 5 do terceiro bloco, uma vez que as perguntas 3 e 5 são complementares e torna-se mais interessante que sejam apresentadas em sequência.

Sobre os critérios, notamos que havia maior interesse entre mulheres a concederem a entrevista, então delimitamos que no mínimo 25% dos entrevistados deveriam ser do sexo masculino para garantir um pouco de diversidade de gênero. Ponderamos tal mudança ao analisar o que diz Hirogoyen (2017) sobre assédio moral e gênero: “As mulheres não somente

são mais frequentemente vítimas, como também são assediadas de forma diferente dos homens: as conotações machistas ou sexistas estão muitas vezes presentes” (p.99-100). Posto isto, consideramos interessante observar a perspectiva masculina, além da feminina predominante. O roteiro final pode ser encontrado no Apêndice B.

3.2. DO PERFIL DOS ENTREVISTADOS

As entrevistas não serão divulgadas integralmente, pois em alguns trechos os entrevistados falaram o nome da empresa ou eventualmente de algum colega ou gestor. Além da possibilidade de selecionar os trechos mais interessantes para nossa análise.

Para análise dos depoimentos iremos partir diretamente para os blocos 2 e 3. Mas consideramos para fins de contextualização podemos observar o perfil dos entrevistados na Tabela 2:

	Sexo	Idade	Cargo	Ramo da empresa
Entrevistado 1	F	28	Gerente Atuarial	Consultoria
Entrevistado 2	F	31	Arquiteta	Pesquisa e Inovação
Entrevistado 3	M	49	Técnico	Energia
Entrevistado 4	F	31	Auditor	Auditoria
Entrevistado 5	F	27	Consultora	Consultoria
Entrevistado 6	M	27	Desenvolvedor de Software	Entretenimento
Entrevistado 7	F	29	Contadora Senior	Compliance

Tabela 2: Perfil dos entrevistados

3.3. PROCESSO DE NATURALISMO DO ASSÉDIO MORAL NAS PRÁTICAS DE GESTÃO

Nas organizações modernas, os funcionários são influenciados por discursos de pertencimento e meritocracia em prol da produtividade e resultados, onde argumenta-se que quanto mais comprometido o funcionário estiver, mais sucesso alcançará. De acordo com Vieira (2014), cria-se uma dependência emocional e psicológica que permite a companhia exercer uma dominação ideológica sobre seus funcionários. O autor classifica como sedução organizacional o aspecto discursivo que se encontra nas entrelinhas, para levar o funcionário a crer que é um privilegiado por fazer parte do grupo e na verdade ocultar violência e sofrimento. Ou seja, “tem o intuito de alimentar uma ideologia, uma dominação, segundo a

qual os trabalhadores são convidados a “vestir a camisa” da empresa, mesmo que isso lhe custe sacrificar sua saúde pessoal” (p.201).

A resposta da entrevistada 1 nos remete a um discurso organizacional de preocupação da empresa com o funcionário e este deve dar sua contribuição em troca. Como discutido por Vieira (2014), utiliza-se recursos eufemísticos para exercer uma dominação ideológica que pode ocultar assédio e violência, constitui a ideologia de que o funcionário precisa se esforçar e dar tudo de si para merecer pertencer àquela empresa: *“É normal você pedir pro funcionário fazer uma hora extra... você pedir pro funcionário flexibilizar o horário dele. Você pedir pro funcionário trabalhar de repente no final de semana. Mas com uma forma respeitosa e entendendo que o funcionário tem o direito de exercer a opinião dele”*.

As grandes empresas oferecem benefícios que aparentam atrativos e também preenchem necessidades que não são atendidas fora das empresas especialmente os que são extensivos à família, por exemplo, plano de saúde, auxílio creche, seguro de vida, etc. E muitas empresas, além disso, oferecem programas de qualidade de vida, que incluem academia paga pela empresa, salas de jogos, massagens, e até mesmo bebidas alcoólicas para o funcionário relaxar após um dia de trabalho. Isso cria uma espécie de dependência baseada na crença que a empresa está preocupada com o bem-estar do funcionário. Esse processo é chamado por Vieira, Marinho e Ghizoni de Sedução Organizacional (2018).

Unanimemente, esses benefícios foram bem vistos e aceitos pelos entrevistados:

A entrevistada 1 respondeu: *“Acho muito legal sala de desconpressão, sala de jogos... Acho que é super importante porque realmente é um momento onde você pode descansar, onde você consegue desconectar nem que seja 5, 10, 15 minutos e aí você volta com gás diferente. Eu já trabalhei em uma empresa que tinha sala de desconpressão. Tinha uma mesa de sinuca, uma mesa de totó, uma mesa de ping-pong e uma sala com algumas televisões e vários pufes e a sala era toda escura. Então eu realmente sentia que o ambiente era mais leve, as pessoas voltavam do almoço animadas, menos cansadas porque quem estava cansado acabava tirando um cochilo, então eu acho muito legal! Acho que seria uma estratégia excelente principalmente para ser adotada nas empresas que trabalham com metas mais acirradas”*. Podemos observar a preocupação não apenas com o funcionário mas com a estratégia produtiva da empresa, isso fica mais claro pelo fato da entrevistada ter um cargo gerencial.

O entrevistado 3 destacou um interessante ponto que é não precisar se salas de descompressão: *“Essas coisas são boas, as empresas que as oferecem têm um diferencial e certamente farão seus empregados mais felizes porque todo mundo gosta de receber coisas boas... Ambientes de descompressão são muito bons, mas não precisar deles é melhor ainda. E como não precisar deles? Com prevenção: selecionando gerentes capacitados para a função e que sejam constantemente treinados e avaliados”*. O entrevistado 6 também fez um questionamento semelhante, o que consideramos um sinal interessante de que esses ambientes geram alguma desconfiança e questionamento: *“Acho bem legal. A maioria das empresas que trabalhei ofereciam esse tipo de coisa. Parece que virou moda, mas um ambiente com esse tipo de coisa não quer dizer que a empresa é amigável. Muitas usam isso só pra atrair funcionário. Um ambiente assim também me faz refletir: Se precisam disso aqui pra aliviar o estresse, é porque vai ter muito estresse?”*. As demais respostas seguiram a mesma linha de pensamento sobre a vantagem em ter esse tipo de ambiente nas empresas:

“Acho muito legal, muito interessante as empresas oferecerem esse tipo de espaço. Acho que humaniza o ambiente das empresas, valoriza o funcionário”. (Entrevistada 2)

“Acho ótima iniciativa. Acredito que o funcionário se sinta prestigiado com a preocupação da empresa no seu bem estar, além disso, momentos como esse podem aumentar a produtividade”. (Entrevistada 4)

“As empresas que dão esse tipo de atenção ao funcionário causam uma certa estima e ambição nos jovens principalmente de querer fazer parte desse time e ao mesmo tempo de motivação de querer continuar fazendo parte de um time que quer resultado e ao mesmo tempo te dá períodos de relaxamento, tranquilidade para descansar. Isso é muito importante especialmente para empresas que trabalham com criatividade. Eu concordo e admiro inclusive”. (Entrevistada 7)

Instalada essa cultura onde não há espaço para stress ou sofrimento, atitudes, muitas vezes sutis, características do assédio moral passam a ser tratadas como consequências de um sistema onde todos precisam ser fortes colaboradores para a empresa, a fim de gerar resultados financeiros a qualquer custo. E nesse contexto, reportar algum tipo de desrespeito ou assédio, pode ser considerado fraqueza. Nas palavras de Freitas (2001) uma das medidas perversas que dificultam o combate do assédio moral, é justamente a desclassificação deste.

“Não é uma agressão aberta que permite a réplica ou o revide, é praticada de maneira subjacente, sutil, insinuante e não verbal: suspiros, dar com os ombros, olhares de desprezo, fechar os olhos e balançar a cabeça, alusões destabilizadoras ou malévolas, que podem levar progressivamente os demais a duvidar da competência profissional da vítima. A própria vítima tem dúvidas sobre sua percepção, fica se perguntando se compreendeu bem, se está exagerando, se está sendo muito sensível ou paranoica” (FREITAS, 2001, p.12).

Com esse cenário arrisca-se dizer que o próprio trabalhador passa a se culpar pelo sofrimento, que é visto pelos demais, não apenas superiores, mas muitas vezes pares, como uma atitude dramática de quem quer chamar atenção.

3.3.1 A BANALIZAÇÃO DO ASSÉDIO

A dependência da empresa cria no funcionário o medo do desemprego, que por consequência, cria um ambiente propício a situações de assédio que não tem reação da parte da vítima. Em um artigo que trata de servidão voluntária, Vieira, Marinho e Ghizoni (2018) defendem que a ameaça de desemprego é uma violência sutil que cria um medo no trabalhador de estar na condição de desempregado, que o faz se sujeitar e abrir mão de sua liberdade em favor da segurança financeira e se submetem a condições indignas de trabalho. O trabalhador renuncia sua individualidade em prol dos objetivos organizacionais. Os autores exemplificam a banalização da violência com um jargão disseminado pelo senso comum que diz “ruim com ele, pior sem ele”. Esse medo faz com que os trabalhadores neguem o sofrimento.

Uma entrevistada expõe sua dúvida sobre denunciar uma situação de assédio. A ameaça ou possibilidade de perder o emprego pode significar calar-se diante do assédio moral e a submeter-se as condições impostas:

“Se eu tivesse certeza que eu estou sofrendo assédio moral ou visse que alguém está sofrendo assédio moral, eu acho que denunciaria sim. Acho também poderia ter medo dependendo da situação que eu estivesse, do meu contexto familiar, da minha necessidade daquele emprego, pode ser que eu tivesse medo de denunciar” (Entrevistada 2).

A entrevistada 7 levanta outro ponto sobre denunciar que é o medo de sofrer represálias e ser prejudicada no desenvolvimento de sua carreira, possivelmente por não ter confiança no método de apuração do canal de ética da empresa:

“Eu já denunciei assédio moral mas internamente, no canal de apuração de todo tipo de denúncias. E detalhei as pessoas envolvidas, e o que aconteceu. Mas fiz isso no momento da minha saída, porque se a pessoa tivesse acesso, a pessoa entenderia que fui eu porque foram situações bem específicas que aconteceram comigo e com outras pessoas. E isso poderia me prejudicar, o meu crescimento na empresa, então eu esperei a minha saída para fazer isso”.

Estamos tratando de uma banalização do sofrimento, que ocorre através de um processo de negação onde os sentimentos e pensamentos são racionalizados para que haja justificativa para o tratamento abusivo nas práticas de gestão. E a justificativa é que em um mundo competitivo é normal exigir do funcionário que seja forte e suporte todo tipo de pressão, mesmo que repleta de crueldade, que vier sobre ele. “A falta de opção de trabalho e emprego impõe sacrifícios individuais “consentidos” pelos trabalhadores” (FERREIRA, 2008, P. 131).

De acordo com Barreto (2015):

“Filósofos e cientistas sempre se debruçaram sobre violência, visando explicá-la, combatê-la e até mesmo justificá-la”. Até hoje existe forte tendência de associar a violência a fatores biológicos, concepções religiosas, doença mental, arbítrio dos sujeitos, questões genéticas e de hereditariedade, sendo poucos os autores que a estudam no âmbito social e em sua processualidade histórica (p.24).

Ruiz (2014) critica outra ideia que contribuiu para a naturalização da violência que afirma que esta pode ser instintiva dos seres humanos e desvinculada de um contexto social. Critica os autores que não diferenciam agressividade e violência, considerando o comportamento violento como um instinto ligado à necessidade de sobrevivência e reprodução, inclusive os que afirmam que a agressividade é natural e contribuiu positivamente com a evolução das espécies. Ou seja, o autor critica a violência vista como fenômeno biológico natural.

Para Ferreira (2008) a submissão às leis imutáveis do mercado cria uma realidade naturalizada contra a qual “não há o que fazer”, e aos processos sociais estão impostas as “regras do jogo” onde o princípio fundamental da eficácia busca o mínimo custo com o máximo de benefícios. O autor usa o que Dejours chama de racionalidade instrumental para explicitar a banalização das injustiças que justificam a exigência de alta produtividade, abnegação, disponibilidade, utilização de métodos cruéis e sutis de gestão como necessárias

para manter a sobrevivência e saúde das empresas. “A causa é justa”. “Os fins justificam os meios”.

Hirigoyen (2014) destaca que nas sociedades ocidentais temos observado um sistema de poder baseado na lei do mais forte e mais esperto. Com a prerrogativa de sua posição, muitos dirigentes abusam do poder através de pressões psicológicas e manipulação para chegar ao resultado desejado. A autora ressalta que alguns sociólogos propõem que nessas sociedades a pressão psicológica pode transformar todo indivíduo comum em perseguidor.

3.3.2. A DESCONSTRUÇÃO DO NATURALISMO DO ASSÉDIO

De acordo com Ruiz (2014), uma das características da violência é a intencionalidade da ação, o que demarca a responsabilidade ética da atitude tomada frente a outros. O ser humano é um ser dotado de potência criativa que ultrapassa determinações naturais. Os autores defensores do naturalismo biológico da violência não distinguem agressão e violência, mas são tratadas pelo autor como práticas diferenciadas. A violência está sob a intencionalidade que visa à negação da alteridade humana enquanto a agressividade sim é inerente ao instinto de sobrevivência humano.

“Não é possível pensar um ser vivo sem essas pulsões e instintos vitais, inclusive no ser humano. Ainda, pode-se dizer que o ser humano não será mais humano por nega-las ou simplesmente reprimi-las. O que o torna especificamente humano, diferenciando-o de outras espécies vivas, não é a negação ou repressão de seus instintos, mas sua capacidade de conduzi-los para um estilo ou forma de vida sem ser determinado por eles no seu modo de viver” (pág. 48).

Em outras palavras, a ação humana cria, dá sentido e significado às pulsões agressivas transformando-as ou não em atos violentos. O ser humano é responsável pela violência que constrói, pois todas suas pulsões passam pelo filtro da valoração.

Vieira, Marinho e Ghizoni (2018) defendem que a banalização é legitimada pela busca da excelência profissional em nome de preceitos economicistas. Onde o trabalho passa a formar identidade pessoal do indivíduo. E para desconstruir o naturalismo de ações que violam a integridade do indivíduo é necessário antes de tudo promover o diálogo para o questionamento desta suposta naturalidade.

“Parece haver pouco espaço para saídas. No entanto, os dispositivos clínicos de escuta, instaurados pela psicodinâmica do trabalho, podem ser uma via possível, se os processos educativos forem pautados por uma lógica promovedora da crítica, como transformação social. É preciso estimular formação para um trabalho cidadão, na qual os sujeitos se vejam como autores de suas vidas e trabalhos, não como meros reprodutores e executores da sustentação capitalista” (VIEIRA, MARINHO E GHIZONI, 2018, pág. 75).

Nesta mesma linha de pensamento, Hirigoyen (2014) defende que a introdução do diálogo e de uma comunicação verdadeira são imprescindíveis não apenas para prevenir, mas para identificar de fato o que é assédio moral. Em outras palavras, para distinguir o que é natural às relações de trabalho e o que é assédio moral, não natural. Além disso, também destaca a importância da educação e treinamento dos gestores, sobre relacionamento interpessoal, para assim estarem preparados para administrar qualquer situação de conflito ao menor sinal de assédio moral. E sobretudo a informação das vítimas, empregados e empresas sobre como se dá o processo do assédio moral, e como pode ser evitado, seria de suma importância para que se entenda que tal processo não faz parte do cotidiano das instituições. Esse reconhecimento não deve ser departamental e sim escalonado para níveis hierárquicos superiores para que possam dar suporte para que não haja mais confusão ao considerar como naturais atitudes que configuram assédio moral.

Ainda acordo com Hirigoyen (2017), nós precisamos refletir e não aceitar tudo passivamente. E aqueles perversos que não conseguem ver maldade em seus atos devem ser denunciados. “As pessoas que tem uma boa saúde moral reagirão a situações julgadas desrespeitosas para o outros e ousarão denuncia-las, permitindo assim, reduzir o limite da tolerância à violência” (pág. 323).

A entrevistada 2 disse que tentaria em primeiro lugar o diálogo, antes de denunciar diretamente: “*Eu acho que na verdade eu tentaria conversar com a pessoa que está me assediando e daria um alerta que isso está acontecendo e se isso não parar que eu denunciaria*”.

O entrevistado 3 respondeu: “*Deveria denunciar para uma instância superior.*”

No meu caso, participar desse trabalho é uma forma segura de denunciar, porque conheço a estrutura corporativa da empresa e não confio em nada e ninguém. Se denunciar, o máximo que vai acontecer é me descobrirem e me punirem por isso, e existem punições explícitas e outras veladas.

Para trazer uma luz sobre como isso acontece, a empresa diz em seu código de ética que é garantido o anonimato e a proteção do denunciante de boa fé. Só que não tem nenhum

normativo explicando como é dada essa proteção. Na prática, o que já vi várias vezes foi denunciante ser descoberto e perseguido. Além disso, existe um corporativismo entre as pessoas que lidam com as denúncias e os denunciados. Todos se conhecem e mantêm certo grau de amizade e camaradagem”.

Este relato reflete a necessidade de transparência da empresa na gestão das denúncias e em seu comportamento ético frente a elas e revela uma questão discutida por Hirigoyen (2017) sobre como o comportamento corporativista pode incentivar situações de assédio.

“Seria necessário que as hierarquias parassem de defender, sistematicamente, por corporativismo, os escalões superiores acusados de assédio moral. O que ocorre na verdade, é que qualquer que seja a gravidade da agressão, unem-se todos em bloco para a recusa de admitir injustiças cometidas por um ou vários deles... agindo assim, contribuem para perpetuá-las e agravá-las” (pág. 314).

Uma atitude comum frente a situações de assédio moral é procurar outro emprego. A empresa que cultiva a cultura do assédio acaba por perder talentos, que quando se torna insuportável a convivência, tendem a procurar outro lugar para trabalhar. Seria o que o entrevistado 6 faria frente a situações de assédio sofridas: *“Se possível procurar outras companhias dentro do local de trabalho. Não havendo possibilidade, procurar ajuda psicológica ou até mesmo outro emprego”.*

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio desta pesquisa buscou-se analisar o assédio moral no contexto trabalhista e como tal prática pode ser considerada normal dentro das instituições. Estudar esse tema foi sem dúvida um grande desafio por se tratar de um assunto delicado as pessoas que já foram vítimas ou estiveram de alguma forma envolvidas em situações desta natureza.

Nas organizações modernas onde se busca alto desempenho e produtividade, o Assédio Moral é um grande fator prejudicial, pois este causa sofrimento físico e psicológico que promove afastamentos, aumento da rotatividade e queda nos resultados esperados.

Se aceitarmos que o assédio moral faz parte das rotinas das empresas contemporâneas, estamos tratando com normalidade todo o sofrimento físico, psicológico e moral por ele causados e também suas consequências na vida do trabalhador. Estamos aceitando a superioridade de uns com relação aos outros e a manutenção do silêncio através do medo.

Através de pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo qualitativa analisamos a possível naturalização do assédio moral nas organizações. A partir de algumas falas dos entrevistados podemos perceber o quanto algumas estratégias de formação da identidade do trabalhador e concessão de benefícios transforma em natural as pressões exageradas sobre os trabalhadores que chegam ao seu limite físico e mental em nome da organização.

Gostaríamos de ressaltar a dificuldade em encontrar pessoas para serem entrevistadas sobre o tema, algumas pessoas afirmavam que não se sentiam confortáveis para falar sobre isso porque não queriam se expor sobre o tema, mesmo tratando-se de uma entrevista anônima. Podemos perceber a complexidade de se tratar de assédio moral inclusive através da recusa em conceder a entrevista para o presente trabalho.

Através das entrevistas buscamos coletar dados sobre as experiências dos entrevistados com assédio moral. Encontramos dificuldades em encontrar pessoas dispostas a falar sobre um assunto tão delicado em que elas foram vítimas, e que nem sempre superaram as marcas deixadas pelo sofrimento gerado pelo assédio. Como exemplo da relutância em se falar do assunto, uma das pessoas que aceitou ceder a entrevista, no momento em que iniciamos se mostrou bastante preocupada e desconfiada com a confidencialidade e com receio de ter seu nome ou empresas citados neste trabalho. Diante de tal desconforto, achamos melhor interromper e não mais continuar tamanho desconforto que o entrevistado apresentava.

Em geral os entrevistados estavam bem conscientes quanto a natureza do assédio moral e o quanto foram afetados por ele fisicamente e emocionalmente e expuseram situações que atestam esse sofrimento. Mas por outro lado, no terceiro bloco de perguntas que trata sobre o naturalismo do assédio, notou-se que há um discurso organizacional e de mercado que o trabalhador deve seguir as regras do jogo. E ainda, percebemos que algumas práticas, por exemplo, as salas de decompressão que garantem que o trabalhador pode ser pressionado ao limite que será beneficiado por ter à sua disposição esses ambientes. Quanto à intervenção, parece que não há o que ser feito ou não se pode esperar resultados pró-trabalhador ao denunciar situações de assédio moral. Embora através dos relatos pudemos perceber que alguns trabalhadores, mesmo desacreditados, denunciaram. O que por um lado confirma que existe certo grau de naturalismo no assédio cometido, mas por outro mostra alguns trabalhadores atentos que tentam sair da situação e resistir psicologicamente ao sofrimento.

Frente a este cenário, percebemos um terreno fértil para novas pesquisas sobre o naturalismo do assédio moral no ambiente laboral, porém delimitando por ramos específicos de empresas ou profissões.

BIBLIOGRAFIA:

AGUIAR, Maria Rita M. G de. Assédio Moral: problema antigo, interesse recente. *Revista Jus Navigandi*, ISSN 1518-4862, Teresina, ano 13, n. 1907, 20 set. 2008. Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/11741>>. Acesso em 24/11/2018.

ALKMIN, Maria Aparecida. A violência na relação de trabalho e a proteção à personalidade do trabalhador. São Paulo, 2007. Disponível em: <<https://sapientia.pucsp.br/bitstream/handle/7736/1/Maria%20Aparecida%20Alkimin.pdf>>. Acesso em 29.05.2018.

BALDIN, N.; MUNHOZ, E. M. B. Educação ambiental comunitária: uma experiência com a técnica de pesquisa snowball (bola de neve). *Revista eletrônica do mestrado de educação ambiental*, Rio Grande, v. 27, p. 46-60, jul./dez. 2011.

BARRETO, Margarida M. S. e HELOANI, Roberto. Violência e saúde no trabalho: a intolerância e o assédio moral nas relações laborais. *Serv. Soc. Soc.*, São Paulo, n. 123, p. 544-561, jul./set. 2015. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/sssoc/n123/0101-6628-sssoc-123-0544.pdf>>. Acesso em 24/11/2018.

BARRETO, Margarida M. S.. Uma jornada de humilhações. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social) - PUC, SP, 2000. Disponível em <<http://www.assediomoral.org>>.

BARRETO, Margarida M. S.. Violência, saúde, trabalho: uma jornada de humilhações. São Paulo: Educ.; 2003.

FERREIRA, J. B. Perdi um jeito de sorrir que eu tinha: violência, assédio moral e servidão voluntária no trabalho. Rio de Janeiro: Letras, 2009.

FERREIRA, João Batista. “Perdi um jeito de sorrir que eu tinha”: estudo sobre trabalho, sofrimento e patologias sociais do trabalho. 2008.

FREITAS, Maria Ester de. Assedio moral e assedio sexual: faces do poder perverso nas organizações. *Rev. adm. empres.* [online]. 2001, vol.41, n.2, pp.8-19. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n2/v41n2a02.pdf>>

GALVÃO, Elizabeth. Síndrome de Burnout. 2014. Disponível em <<http://saudeexperts.com.br/sindrome-de-burnout-estresse-ocupacional/>>. Acesso em 05/10/2019.

HELOANI, Roberto. Violência invisível. RAE Executivo, v. 2, n. 3, ago./out. 2003.

HELOANI, Roberto; BARRETO, Margarida. Aspectos do trabalho relacionados à saúde mental: assédio moral e violência psicológica. In: GLINA, Débora Miriam Raab; ROCHA, Lys Esther. Saúde mental no trabalho: da teoria à prática. São Paulo: Roca, 2010, pp. 31-48.

HIRIGOYEN, Marie-France. Assédio Moral: a violência perversa no cotidiano. 15^a ed. Rio de Janeiro: Bertrand, 2014.

HIRIGOYEN, Marie-France. Mal-Estar no Trabalho: Redefinindo o Assédio Moral. 9^a edição. Rio de Janeiro: Bertrand, 2017.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Estatística de Gênero. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/estatisticas-novoportal/multidominio/genero/20163-estatisticas-de-genero-indicadores-sociais-das-mulheres-no-brasil.html?=&t=o-que-e>> . Acesso em 10/11/2018.

NASCIMENTO, Sônia A.C. Mascaro. O assédio moral no ambiente do trabalho. Revista Jus Navigandi, ISSN 1518-4862, Teresina, ano 9, n. 371, 13 jul. 2004. Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/5433>>. Acesso em 24/11/2018.

NASCIMENTO, Sonia Mascaro. Assedio moral. 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

RIBEIRO, Carla V. dos S. Trabalho técnico-administrativo em uma instituição federal de ensino superior: análise do trabalho e das condições de saúde. 2011. 181f. Tese (Doutorado em Psicologia) – Instituto de Psicologia, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2011.

SALLES, Wagner. Receitas ou Astúcias? Como gestores desenvolvem competências em liderança, na perspectiva da inteligência prática. Niterói: UFF, 2013. Disponível em: <http://www.escopo.uff.br/index.php/dissertacoes/>

VIEIRA, Fernando de O. “Quem vê cara não vê coração”: Aspectos discursivos e eufemísticos da sedução organizacional que disfarçam violência e sofrimento no trabalho. PUC-Minas: Revista Economia & Gestão, vol. 14, n.36, jul-set 2014. Disponível em: <http://periodicos.pucminas.br/index.php/economiaegestao/article/view/6416/7260>

VIEIRA, Fernando; MARINHO, Maiara; GHIZONI Liliam. “Ruim com ele, pior sem ele”: servidão (in) voluntária que reforça o trabalho escravo contemporâneo, apontamentos à luz da psicodinâmica do trabalho. Revista Brasileira de Estudos Organizacionais, v. 5, p. 55-79, 2018.

APÊNDICE A: Roteiro da entrevista pré-teste

Objetivo Geral: Analisar o Assédio Moral nas empresas e sua possível naturalização		
Objetivos específicos	Capítulos da Monografia	Entrevistas
1. Contextualizar o ambiente de trabalho dos entrevistados.	Capítulo 1 - Introdução ao Tema Objetivo: contextualizar a pesquisa sobre Assédio Moral	Bloco 1
2. Identificar sentimentos e atitudes dos entrevistados frente a possíveis situações de assédio com eles próprios ou com outros.	Capítulo 2 - CONCEITO E ESPECIFICIDADES DO ASSÉDIO MORAL NAS ORGANIZAÇÕES Objetivo: apresentar o conceito de assédio moral no ambiente organizacional	Bloco 2
3. Identificar nuances de naturalismo e sutileza na violência moral presente	Capítulo 3 - PROCESSO DE NATURALISMO DO ASSÉDIO MORAL NAS PRÁTICAS DE GESTÃO Objetivo: Analisar possível naturalização do assédio moral em algumas relações de trabalho	Bloco 3

Identificação do entrevistado: gênero, idade, escolaridade, ramo da empresa que trabalha e qual cargo atual

1. Defina assédio moral com suas próprias palavras; 2. Você se sente bem no trabalho? Porquê? 3. Você já passou alguma situação constrangedora ou viu outra pessoa passar? Poderia nos contar? Considere Assédio Moral? 4. Como você define o seu ambiente de trabalho? 5. Já sentiu algum desses sintomas no trabalho após alguma situação de stress, vexame ou pressão exacerbada: crises de choro, de ansiedade ou pânico; palpitações e/ou tremores; Sentimento de Inutilidade; Insônia ou Sonolência Excessiva; Depressão; Aumento da Pressão Arterial; Dor de Cabeça; Distúrbios Digestivos; Falta de ar; Aumento de consumo de bebida alcóolica; Uso de drogas; Ou pensamento em suicídio. 6. Para você assédio moral tem a ver com gênero, raça, classe social, religião, idade ou outra particularidade pessoal?

1. Você denunciaria um caso de assédio moral (se sofresse ou visse)? 2. O que você acha que alguém que está sofrendo Assédio Moral deveria fazer? Você faria isso se fosse com você? 3. Quais comportamentos em um ambiente de pressão não são considerados assédio moral, são normais do ambiente corporativo? 4. Você já teve algum chefe/gestor que considerava de personalidade difícil, quais características do comportamento dele você poderia destacar que te incomodavam, o que você fez a respeito? 5. Nos dias atuais você considera normal ser pressionado para atingir resultados na companhia? 6. O que você acha de empresas que oferecem salas de jogos, de desconpressão e bebidas gratuitas para aliviar o stress?

APÊNDICE B: Roteiro final das entrevistas

Objetivo Geral: Analisar o Assédio Moral nas empresas e sua possível naturalização		
Capítulos da Monografia Entrevistas		
Objetivos específicos	Capítulo 1 - Introdução ao Tema Objetivo: contextualizar a pesquisa sobre Assédio Moral	Bloco 1
1. Contextualizar o ambiente de trabalho dos entrevistados.	Identificação do entrevistado: gênero, idade, escolaridade, ramo da empresa que trabalha e qual cargo atual.	
2. Identificar sentimentos e atitudes dos entrevistados frente a possíveis situações de assédio com eles próprios ou com outros.	Capítulo 2 - CONCEITO E ESPECIFICIDADES DO ASSÉDIO MORAL NAS ORGANIZAÇÕES Objetivo: apresentar o conceito de assédio moral no ambiente organizacional	Bloco 2
	1. Defina assédio moral com suas próprias palavras. 2. Você se sente (ia) bem no trabalho? Por quê? Como é (era) o ambiente? 3. Você já passou alguma situação constrangedora ou viu outra pessoa passar? Poderia nos contar? Considera Assédio Moral? 4. Já sentiu algum desses sintomas no trabalho após alguma situação de stress, vexame ou pressão exacerbada: crises de choro, de ansiedade ou pânico; palpitações e/ou tremores; Sentimento de Inutilidade; Insônia ou Sonolência Excessiva; Depressão; Aumento da Pressão Arterial; Dor de Cabeça; Distúrbios Digestivos; Falta de ar; Aumento de consumo de bebida alcoólica; Uso de drogas; Ou pensamento em suicídio. 5. Para você assédio moral tem a ver com gênero, raça, classe social, religião, idade ou outra particularidade pessoal?	
3. Identificar nuances de naturalismo e sutileza na violência moral presente	Capítulo 3 - PROCESSO DE NATURALISMO DO ASSÉDIO MORAL NAS PRÁTICAS DE GESTÃO Objetivo: Analisar possível naturalização do assédio moral em algumas relações de trabalho	Bloco 3
	1. Você denunciaria um caso de assédio moral (se sofresse ou visse)? 2. O que você acha que alguém que está sofrendo Assédio Moral deveria fazer? Você faria isso se fosse com você? 3. Quais comportamentos em um ambiente de pressão não são considerados assédio moral, são normais do ambiente corporativo? 4. Nos dias atuais você considera normal ser pressionado para atingir resultados na companhia? 5. Você já teve algum chefe/gestor que considerava de personalidade difícil, quais características do comportamento dele você poderia destacar que te incomodavam, o que você fez a respeito? 6. O que você acha de empresas que oferecem salas de jogos, de desconpressão e bebidas gratuitas para aliviar o stress?	

Elaborada pela autora deste trabalho inspirada na dissertação de mestrado de Wagner Sales