



Universidade de Brasília

Instituto de Psicologia / SECADI/MEC

Curso de Especialização em Educação em e para os Direitos Humanos,  
no contexto da Diversidade Cultural

ALESSANDRA CARVALHO VIEIRA DA SILVA

**Direitos humanos e abuso moral nas organizações:  
A relevância das ações educativas**

Brasília/DF

2015



Universidade de Brasília

Instituto de Psicologia / SECADI/MEC

Curso de Especialização em Educação em e para os Direitos Humanos,  
no contexto da Diversidade Cultural

**ALESSANDRA CARVALHO VIEIRA DA SILVA**

**Direitos humanos e abuso moral nas organizações:**

**A relevância das ações educativas**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à  
Universidade de Brasília (UnB), como  
requisito para obtenção do grau de Especialista  
em Educação em e para os Direitos Humanos  
no contexto da Diversidade Cultural

**Orientador: Dra. Tatiana Lionço**

Brasília/DF  
2015

SILVA, Alessandra Carvalho Vieira.

Direitos humanos e abuso moral nas organizações:

A relevância das ações educativas/ Alessandra Carvalho Vieira da Silva. – Brasília, 2015.

00 f. 39: il.

Trabalho de Conclusão de Curso da Especialização em Educação em e para os Direitos Humanos no contexto da Diversidade Cultural – Universidade de Brasília, Instituto de Psicologia, 2015.

Orientador/a: Dra Tatiana Lionço

[Assédio Moral, Direitos Humanos, Trabalho]



Universidade de Brasília

Instituto de Psicologia / SECADI/MEC

Curso de Especialização em Educação em e para os Direitos Humanos,  
no contexto da Diversidade Cultural

O Trabalho de Conclusão de Curso de autoria de Alessandra Carvalho Vieira da Silva, intitulada Direitos humanos e abuso moral nas organizações: A relevância das ações educativas, submetido ao Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília, no âmbito da SECADI/MEC, como parte dos requisitos necessários para obtenção do grau de Especialista em Educação em e para os Direitos Humanos no Contexto da Diversidade Cultural, foi defendido e aprovado pela banca examinadora abaixo assinada:

---

Dra Tatiana Lionço (Presidente)  
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA, UnB

---

Dra Regina Coelly Fernandes Saraiva  
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA, UNB

Brasília, novembro de 2015

Dedico esse trabalho a minha família.  
Agradeço por sempre estarem ao meu lado!

## RESUMO

O assédio moral, apesar de não ser um fenômeno novo, vem ganhando espaço de discussão em várias áreas como a psicologia, o direito e administração. Isso vem acontecendo, pois a violência no trabalho vem mudando nos últimos anos. Hoje se usa mais violências sutis, visto o grande combate que temos às violências físicas. O assédio moral inflige os direitos humanos visto que fere o direito à dignidade daquele que o sofre, não o reconhecendo como sujeito e alterando a sua percepção de identidade. Esse trabalho propõe um estudo sobre as percepções de líderes intermediários de uma empresa privada em relação ao assédio moral. Para isso foram realizadas quatro entrevistas semiestruturadas que foram analisadas qualitativamente por meio de categorização. Buscou também conhecer o conceito de reconhecimento atribuído aos entrevistados, visto que um dos pontos do assédio moral é o não reconhecimento do outro. Com os resultados obtidos foi possível reconhecer a importância de ações educativas para prevenir a reincidência desta violência nas organizações.

**Palavras-chave:** Assédio moral, Direitos humanos, trabalho.

## ABSTRACT

Mobbing, although not a new phenomenon, has been gaining space for discussion in various fields such as psychology, law and administration. This has been going since violence at work has been changing in recent years. Today uses more subtle violence since the great battle we have to physical violence. Mobbing inflicts human rights since it hurts the right to dignity of the one who suffers, not recognizing him as the subject and changing their perception of identity. This paper proposes a study on the perceptions of interim leaders of a private company in relation to bullying. For this there have been four semi-structured interviews that were analyzed qualitatively through categorization. Also sought to know the concept of recognition given to respondents, as one of the points of *mobbing* is not recognizing the other. With the results we recognize the importance of educational actions to prevent recurrence of such violence in organizations.

**Keywords:** Mobbing, Human rights, labor.

## Sumário

1. APRESENTAÇÃO .....	8
2. JUSTIFICATIVA.....	9
3. REFERENCIAL TEÓRICO .....	10
3.1 Direitos Humanos e Organização Internacional do Trabalho .....	10
3.2 Dimensões do trabalho .....	12
3.3 Assédio Moral .....	13
3.3.1 O assediador.....	17
3.3.2 O assediado e as consequências do assédio .....	18
3.4 Aspectos do assédio moral e Direitos humanos .....	19
4. OBJETIVOS.....	21
4.1 Geral .....	21
4.2 Específicos.....	21
5. CASUÍSTICAS E MÉTODOS.....	22
5.1 Área de Trabalho .....	22
5.3 População .....	22
5.4 Local de realização da pesquisa.....	22
5.5 Instrumentos de coleta de dados .....	23
6. RESULTADOS E DISCUSSÃO .....	24
6.1 Dados sociodemográficos.....	24
6.2 Entrevistas semiestruturada e suas categorias .....	25
6.2.1 “O trabalho dignifica o homem” .....	25
6.2.2 Reconhecimento e comunicação .....	26
6.2.4 Assédio moral: um difícil conceito.....	29
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	34
8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	36
9. ANEXO.....	38

## 1. APRESENTAÇÃO

A identidade social é um processo contínuo que se estende ao decorrer da vida. Na idade adulta, o trabalho se torna um espaço fecundo para as trocas, reflexões e inter-relações que propiciam a construção dessa identidade. É a partir do reconhecimento do outro que o sujeito poderá se reconhecer. Psicologicamente, é a partir das atividades laborais que o sujeito poderá se significar e colocar sua criatividade em destaque dada a centralidade do trabalho na vida contemporânea (BOUYER, 2010).

A falta de reconhecimento do seu trabalho e a escassez de mecanismos de defesa pode desencadear um adoecimento psíquico no sujeito bem como a deterioração dos laços sociais (SZNELWAR; UCHIDA; LANCMAN, 2011). Hoje, o mundo do trabalho vem desenvolvendo atividades cada vez mais individualistas, com alto teor de competitividade entre os colegas de trabalho (FREIRE, 2008). Isso faz com que as estratégias de defesa coletivas não sejam construídas, deixando o sujeito à mercê apenas dos seus mecanismos individuais de defesa.

Dentro dessa nova ordem no mundo do trabalho, vemos crescer o fenômeno de assédio moral. Esse tipo de violência, também conhecido como terror psicológico (GUIMARAES; RIMOLI, 2006) vem ferir a dignidade humana colocada no 1º artigo da Declaração Universal dos Direitos Humanos (ONU, 1948).

No Brasil vemos muitas discussões na mídia sobre o assédio moral, muitas vezes relacionado aos processos de dano moral movidos na justiça. Porém muitas vítimas não chegam a essa atitude, restando apenas o dano psicológico causado pela violência, que causa “furos” na identidade social daquele sujeito.

Dado esse tema, o presente trabalho buscará conhecer as percepções sobre assédio moral de cargos intermediários de gestão. Tendo em vista que muitas vezes o assédio moral é realizado hierarquicamente, esses postos intermediários de gestão podem assediar ou ser assediados. A partir da realização de entrevista semiestruturada com quatro sujeitos que ocupam atualmente cargo de gestão intermediária de uma empresa privada, foi realizada análise qualitativa por meio de categorização para identificar as percepções, sentimentos e ações dos sujeitos participantes, visando futuras proposições de ações educativas que possam prevenir o assédio moral na instituição. Portanto, na conclusão do trabalho buscaremos ações para educação organizacional em relação ao tema assédio moral.

## 2. JUSTIFICATIVA

O mundo do trabalho ajuda a construir a identidade social do sujeito após o período de escolarização. Assim como nas escolas, o mundo do trabalho é composto por diversidades e deve respeitar o direito à dignidade humana (JÚNIOR, 2004). Nos últimos anos o abuso moral vem sendo estudado e combatido nas organizações, visto o abuso de poder e danos psicológicos que esse tipo de violência causa. Vale ressaltar que o assédio moral é um processo que se desenvolve em vários grupos, não sendo exclusivo dos ambientes corporativos. Porém nas corporações o assédio tem destaque maior por conta da hierarquia e seus impactos na produtividade e prazer em trabalhar (JÚNIOR, 2004). O abuso moral é definido por Barreto (2000) como:

É a exposição dos trabalhadores e trabalhadoras a situações humilhantes e constrangedoras, repetitivas e prolongadas durante a jornada de trabalho e no exercício de suas funções, sendo mais comuns em relações hierárquicas autoritárias e assimétricas, em que predominam condutas negativas, relações desumanas e éticas de longa duração, de um ou mais chefes dirigida a um ou mais subordinado(s), desestabilizando a relação da vítima com o ambiente de trabalho e a organização, forçando-o a desistir do emprego. (BARRETO, 2004 apud JUNIOR, 2004, pag. 48)

O assédio moral é uma violação a dignidade humana, visto que no 1º artigo da Declaração Universal dos Direitos Humanos (1948) enuncia que “Todos os seres humanos nascem livres e iguais em dignidade e direitos. São dotados de razão e consciência e devem agir em relação uns aos outros com espírito de fraternidade”. Como violência, o assédio moral afeta a concepção de identidade que o sujeito tem, muitas vezes causando um adoecimento psíquico nele (BOUYER, 2010).

Compreender como se dá o processo de reconhecimento do trabalho e se existem mecanismos de defesa coletivos é importante para que se possam considerar estratégias de enfrentamento do sofrimento psíquico no trabalho, sinalizando parapsíveis sublimações e melhoria da saúde mental de trabalhadores. Dessa forma, esse trabalho buscará compreender qual a percepção de cargos intermediários de gestão em relação ao tema, buscando também entender o processo de reconhecimento e possíveis violências no dia a dia. Com os resultados das análises das entrevistas será possível propor ações organizacionais em relação ao assédio moral.

### **3. REFERENCIAL TEÓRICO**

#### **3.1 Direitos Humanos e Organização Internacional do Trabalho**

Historicamente observamos grandes mudanças na concepção dos Estados que levaram à proposição da Declaração Universal dos Direitos Humanos. A Revolução Francesa foi um marco histórico onde temos um novo conceito de liberdade, agora inteiramente privada, sem interferência do Estado. Nasce assim a geração de 3 direitos: a liberdade, a igualdade e a fraternidade, iniciando assim a Era dos Direitos (ALVARENGA, 2013).

A primeira geração de direitos teve início com a constituição Americana (1788) e Francesa (1791) e consiste basicamente nos direitos à propriedade, direito de imprensa e de expressão, direitos relacionados à liberdade. A segunda geração de direitos são os chamados direitos de igualdade. Tiveram como marca a Constituição Mexicana (1917) e a Constituição de Weimar, caracterizadas com o surgimento de direitos sociais, trabalhistas e de grupos. Pode-se destacar o direito à aposentadoria, à fixação do máximo de horas de trabalho por semana etc. Já a terceira geração de direitos são os focados na fraternidade e solidariedade, buscando a universalidade. Seu marco histórico foi a Declaração Universal dos Direitos Humanos (1948), após todas as mazelas ocasionadas na Segunda Guerra Mundial (BOBBIO, 1992).

Dentro da segunda geração de direitos é criada a Organização Internacional do Trabalho (OIT), em 1919. O seu nascimento se deu com a assinatura de criação em Versalhes e na Conferência da Paz, que finalizou a primeira guerra mundial. A proposta central da OIT é promover a justiça social, pois só com ela poderá haver paz universal duradoura, característica que a faz percussora dos direitos do homem, papel que seria ocupado mais tarde na Organização das Nações Unidas. É uma proteção ao direito fundamental que surgia na segunda geração: o Direito Social ao Trabalho. Ela defende os trabalhadores, que na época de sua criação lutavam para garantir condições de trabalho mínimas e direito a representação (ALVARENGA, 2008).

Uma das funções da OIT são os estabelecimentos de normas internacionais do trabalho, que muitas vezes aparecem em forma de convenções ou recomendações. Essas convenções aprovadas pelos delegados da OIT são aderidas por seus membros após a ratificação em cada país. Em 1944 a OIT aprovou a Declaração de Filadélfia, a Constituição da Organização. Nesse documento está descrita os princípios gerais do direito internacional

do trabalho, além de aspectos de composição e administração da organização. No anexo do documento temos a declaração referente aos fins e objetivos da OIT.

Dentre os princípios fundamentais garantidos na Declaração de Filadélfia destaca-se o primeiro que diz que “O trabalho não é mercadoria”. Alvarenga (2008) destaca que nesse princípio entende-se que o trabalho é direito fundamental e só é garantido quando o homem é preservado em sua dignidade e liberdade, garantido assim também um trabalho digno. Por isso o trabalho deve assegurar condições mínimas de remuneração e segurança física e moral, pois sem isso não terá uma ocupação digna. A questão da dignidade parece no documento explicitamente quando relata sobre os pilares da justiça social, onde encontramos o direito ao bem-estar e liberdade e dignidade, independente de raça e crença, dando as mesmas possibilidades. Ao estabelecer a dignidade ao trabalho, a OIT precede a Declaração Universal dos Direitos Humanos, que coloca a dignidade em seu primeiro artigo. Mais tarde a OIT irá definir o trabalho decente, incluindo a dignidade inteiramente relacionada com a remuneração adequada, a produtividade, a liberdade, segurança e também a não discriminação.

A Declaração Universal dos Direitos Humanos (ONU, 1948) estabelece os direitos básicos para todos os seres humanos. Assim como OIT, defende pontos como a dignidade e o direito ao trabalho. Em seu primeiro artigo coloca que “Todos os seres humanos nascem livres e iguais em dignidade e direitos. São dotados de razão e consciência e devem agir em relação uns aos outros com espírito de fraternidade”. Encontramos também na Declaração Universal dos Direitos Humanos, no artigo 23, o direito ao trabalho em condições satisfatórias, a luta contra a discriminação em relação à remuneração e a liberdade de escolha do emprego e também de defesa a partir dos sindicatos.

Em 1998 a OIT adotou a Declaração relativa aos princípios e direitos fundamentais ao trabalho, derivada da Declaração de Filadélfia. Essa declaração reúne 8 convenções relacionadas aos direitos humanos do trabalhador. Basicamente versam sobre a erradicação do trabalho infantil, a liberdade sindical, eliminação do trabalho forçado ou escravo e não discriminação no emprego ou ocupação. Esse último, fala sobre o acesso ao emprego de grupos minoritários, o direito à qualificação, à igualdade salarial dos gêneros e ao acesso igual ao trabalho.

Tanto nas declarações dos direitos humanos, como nas declarações e princípios da OIT, temos a questão do trabalho como direito, mas esse trabalho parece como algo que tem que ser digno. Lima (2011, pág. 4) define a dignidade como “um conjunto de atributos inerentes à pessoa humana e dela indissociáveis, de conteúdo inegavelmente axiológico, pois

retrata valores próprios do homem, mas que refletem no coletivo”. Dessa forma, quando se fala em trabalho digno, o empregador deve assegurar ao trabalhador segurança e priorizar a pessoa humana. Dado esse conceito de trabalho e dignidade humana, Lima relata que “qualquer constrangimento, físico, psíquico ou moral é contrário ao ordenamento jurídico e constitui ato ilícito (pagina 5) ”. Todas as formas de violência afetam a dignidade do sujeito, seja no trabalho, seja fora dele, pois o trabalho é um elemento essencial no psiquismo humano.

### **3.2 Dimensões do trabalho**

Podemos abordar o trabalho de diversas formas: no sentido semântico e histórico da palavra, como o trabalho se organizou nas diversas fases da história (Revolução francesa, modelo fordista e taylorista) ou ainda como filósofos e sociólogos definiram o trabalho. O trabalho se constitui em um movimento cultural e histórico (dialético), pois o homem é ator social. Não podemos esquecer que o trabalho é também maneira de subsistência, sendo produtora de valor econômico (CANIATO; LIMA, 2008). De fato podemos observar uma mudança significativa no mundo trabalho nos últimos anos. Com o avanço da tecnologia, o trabalho passou de algo concreto e braçal, para algo que exige maior escolarização e mais componentes cognitivos, visto que temos cada vez mais máquinas complexas para serem operadas. O trabalho envolve também cada vez mais a subjetividade do empregado, exigindo elementos psíquicos e afetivos (CANIATO; LIMA, 2008).

Freire (2008) destaca questões organizacionais que também afetam o trabalho. Novas formas de gerir e a competitividade em destaque, cria varias exigências como pressão por metas, qualidade de trabalho cada vez maior e prazos menores. Isso causa a despersonalização dos trabalhadores, que passam a ser tratados como objeto de produção e intensifica as formas de violências silenciosas, que causam danos à saúde.

No Brasil em 1990, aspectos econômicos trouxeram mudanças no direito do trabalhador e também no regime de trabalho. Essas mudanças trouxeram à tona a vulnerabilidade do trabalhador, que agora não mais se preocupam com o ambiente de trabalho, mas também ao medo do desemprego (FREIRE, 2008).

Nesse novo momento histórico, onde a globalização, a competitividade e a necessidade crescente de agilidade nos processos crescem, é necessária o entendimento da importância psíquica do trabalho (BOUYER, 2010).

Entre as contribuições e pesquisa recentes em relação ao mundo do trabalho, a Psicodinâmica do Trabalho se destaca, com o objetivo de compreender o sofrimento mental decorrente da atividade laboral. Seu principal contribuinte é Christophe Dejours, médico Francês, com formação em psicossomática e psicanálise (Lancman; Sznelman 2004), autor de livros como “a Loucura do trabalho”.

Dentro dos trabalhos de Dejours destaca-se a constituição da identidade social humana que é um processo que acontece ao longo da vida e na fase adulta o trabalho adquire grande importância na formação da identidade. O trabalho adquiriu essa importância por esse estar vinculado com o Outro, garantindo assim sua característica de alteridade. São essas relações do dia-a-dia que constroem a identidade, a partir do olhar do Outro e das trocas afetivas e materiais. O trabalho torna-se então mediador dessas trocas, dessa construção e dessa visão que o indivíduo tem de si mesmo (BOUYER, 2010).

Os trabalhos de Dejours e seus colaboradores em psicodinâmica do trabalho apontam para a normalidade como ponto de entendimento em relação à formação de compromisso entre as defesas e sofrimento. Encontramos muitas pesquisas que discutem sobre as questões de prazer e sofrimento no trabalho, onde se investigam as estratégias de defesa coletivas e principais adoecimentos. As conclusões dessas investigações foram dando dados para as ações de intervenção da clínica do trabalho (BOUYER, 2010).

Em relação ao sofrimento no trabalho, destaca-se a vivência individual e a questão do reconhecimento nesse processo que pode se tornar patogênico. O sofrimento é evidenciado quando o trabalho não é reconhecido pelos outros, não dando prazer ao sujeito, que cessa a parte criativa que seria necessária para a sublimação no trabalho, causando assim sofrimento (SZNELWAR; UCHIDA; LANCMAN, 2011).

O sofrimento muitas vezes é causado por violências cotidianas, que causa danos físicos, mentais e sociais ao trabalhador. Freire (2008) coloca que as violências contra o trabalhador são fenômenos culturais, que podem variar de país para país. Um desses tipos de violência é o assédio moral.

### **3.3 Assédio Moral**

O assédio moral não é um fenômeno novo, porém pelo seu poder destrutivo e silencioso tornou-se objeto de denúncia e discussão nos últimos anos. Os estudos sobre o assédio moral se multiplicaram também por suas consequências negativas no ambiente de

trabalho: redução de produtividade e aumento de absenteísmo, vistos os danos psicológicos dos assediados (FREIRE, 2008).

Os primeiros trabalhos relacionados ao assédio moral foram realizados por Heinz Leymann em 1996, que identificou em suas pesquisas no campo da psicologia do trabalho um comportamento violento, muitas vezes velado, que denominou “psicoterror”. Em 1998 a psiquiatra Marie-France Hirigoyen lançou um livro chamado “O assédio Moral, a violência perversa do cotidiano”, trabalho que deu maior visibilidade a esse assunto.

Guimarães e Rimoli (2006) colocam que as principais pesquisas sobre assédio moral estão em países desenvolvidos, como a Europa, EUA e Japão. No Brasil vem sendo muito estudado por juristas, tendo poucas pesquisas sobre custos relacionados a esses tipos de violências do trabalho, frente muito difundida nos países da Europa.

Temos na literatura várias denominações para o assédio moral, que pode ser designado como psicoterror, assédio psicológico, violência psicológica, variação de assédio sexual, mobbing ou mesmo bullying. Essas denominações vão variar de país para país. Outra característica que encontramos na literatura é a variedade de especialidades estudando os fenômenos de violência no trabalho. Temos trabalhos no campo da economia, direito, psicologia, administração, sociologia, entre outras. Tais trabalhos mostram como esse assunto é multideterminado, sendo necessário apoio de várias frentes para compreender melhor esse fenômeno.

Leymann coloca a definição de assédio moral como:

O fenômeno no qual uma pessoa ou grupo de pessoas exerce violência psicológica extrema, de forma sistemática e recorrente e durante um tempo prolongado – por mais de seis meses e que os ataques se repitam numa frequência média de duas vezes na semana – sobre outra pessoa no local de trabalho, com a finalidade de destruir as redes de comunicação da vítima ou vítimas, destruir sua reputação, perturbar a execução de seu trabalho e conseguir finalmente que essa pessoa ou pessoas acabe abandonando o local de trabalho. (LEYMANN, 1990, p. 121 apud GUIMARAES; RIMOLI, 2006)

Hirigoyen define o assédio moral como “conduta abusiva que se manifesta notadamente por comportamentos, palavras, atos, gestos, que podem causar danos à personalidade, à dignidade ou à integridade física ou psíquica de uma pessoa, colocando em risco o emprego desta ou degradando o clima de trabalho.” (HIRIGOYEN, 1998, p. 55 apud FREIRE, 2008)

Caniato e Lima (2008) destacam que o assédio moral nasce como algo inofensivo, que na origem pode ter pouca intensidade, mas propaga-se de forma silenciosa, sorrateira e

traíçoeira, evoluindo e degenerando, tomando forma de grave estresse psicossocial. A princípio a vítima releva os ataques, porém aos poucos os ataques se propaga com força e a vítima passa a ser alvo de um maior número de humilhações e de brincadeiras de mau-gosto (HELOANI; 2004). Freire (2008) destaca a repetição como ponto chave do assédio moral.

Guimarães e Rimoli (2006) colocam que o assédio moral não pode ser confundido com Bullying (conceito focado para violências na escola), conflitos comuns relacionados à execução do trabalho (prazos, competitividade, conflitos pontuais com colegas do trabalho ou ter um chefe exigente). Os conflitos são inevitáveis no convívio social e nas relações de trabalho. O assédio é um processo destrutivo, hostil e repetitivo. Já o assédio sexual, outro tema recorrente nas organizações, também é diferente de assédio moral, porém uma invertida em direção ao assédio sexual pode levar ao assédio moral.

Freire (2008) defende em seu trabalho que no mundo do trabalho o assédio nasce da perversidade e poder. Ao falar da obra de Hirigoyen, defende que na vida comum as pessoas podem usar um processo perverso pontual, porém essa perversidade não seria um problema psiquiátrico e sim uma grande dificuldade de considerar os outros como iguais. Essa perversidade pontual torna-se destrutiva pela repetição e frequência. O assediador tem a necessidade de arrasar o outro para se engradecer e não vemos a culpa ou sofrimento, sendo assim uma perversão moral. O assédio normalmente começa com um abuso de poder e vai se desenvolvendo. O sujeito abusado vai perdendo sua autoestima com esse comportamento abusivo, com frequência se sentido usada, suja e humilhada.

É importante salientar o silêncio nessas situações de violência. O silêncio da vítima, que não encontra formas de pedir ajuda, seja pelo medo de perder o emprego, seja por não encontrar forças subjetivas para enfrentar esse tipo de violência. Os colegas de trabalho muitas vezes não ajudam, evitando o aparecimento de estratégias de defesa grupais que poderiam auxiliar a enfrentar esse mal estar ou mesmo não interferindo por covardia, egoísmo ou medo. Ditados populares como “eles que são brancos que se entendam”, reforçam o não apoio em situações de violência. Medo dos colegas pode estar relacionado também à identificação, pois como par, executando o mesmo trabalho que o assediado, se sente desprezado, calculando que poderá ser a próxima vítima de assédio (FREIRE, 2008). Dejours defende que a passividade das testemunhas se deve à “banalização da injustiça social” e à tolerância à injustiça (DEJOURS, 2001 apud BRADASCHIA, 2007).

Os mecanismos de assédio são tão perversos que o assediador transforma a visão que os membros do grupo têm do assediado e eles passam a acreditar na incapacidade do

assediado e justificar assim a violência infligida. Por outro lado, o assediado passa também a acreditar nas suas incapacidades, caindo sua produtividade e aumentando os seus erros. O que observamos nessas situações é um deslocamento, que coloca a culpa do assédio pela falta de produtividade, que na verdade muitas vezes é ocasionada pelo abuso.

Freitas (2001) cita algumas medidas perversas que fazem o assédio moral ser tão difícil de ser combatido:

1. A recusa à comunicação direta: é uma comunicação sem palavras, onde o conflito não é aberto e o assediador nega as agressões, o que paralisa a vítima;
2. Desqualificação: são usadas comunicação não verbal e a violência é feita de maneira sutil. Podemos citar olhares, movimentos corporais de reprovação, que fazem o grupo a descreditar das competências da vítima. As ofensas podem aparecer como brincadeiras, piadas ou sarcasmos, que quando questionados são justificadas como humor. Não falar diretamente com o agredido ou usar terceira pessoa também são maneiras de desqualificar;
3. Fazer as pessoas desacreditarem na vítima: é quando são usadas mentiras, calúnias e fofocas fazendo o assediado perder a confiança em si mesmo.
4. Isolar a vítima: o assediador quebra todos os laços que o assediado tem trabalho. Isso faz com que a vítima não seja convidada para momentos informais e para reuniões formais ou informais;
5. Vexar e constranger: são observados quando se pede para a vítima realizar trabalhos complexos, sem o objetivo de usa-los, levando muitas vezes a realizar horas extras em vão;
6. Forçar a vítima a cometer erros e empurrar outro a cometer falhas. Isso pode acontecer quando induz a realizar um trabalho errado ou aproveita-se de alguma brecha comportamental para provocar uma briga.

Bradaschia (2007) e Guimarães e Rimoli (2006) destacam que existem três formas de assédio moral se manifestar nas organizações:

1. O assédio horizontal: é o tipo de violência que acontece entre os pares (empregados que pertencem a mesma linha hierárquica). Nesse tipo de assédio é comum que a discriminação se faça presente, sendo que as diferenças fiquem em destaque. O empregado tem medo de passar para os superiores o que acontece no seu dia-a-dia e ser desacreditado.

2. O assédio ascendente: acontece entre a equipe e o líder. É um caso raro mais acontece principalmente se a equipe desse novo líder se sentir prejudicada por não opinar sobre a escolha ou por se sentirem no direito do cargo do líder. Para assediar muitas vezes são pegos aspectos da personalidade desse líder ou no dia-a-dia do trabalho podem sabotar trabalhos dele, por exemplo, não entregando documentos importantes.
3. O assédio descendente: Praticado da liderança para os subordinados. Esse é o tipo mais comum de assédio. A necessidade de demonstrar poder e medo de perder o emprego estão presentes nessas situações. Muitas vezes o líder tenta forçar o abandono do emprego, pois não teria justificativa para demitir o assediado.

O assédio moral se destaca pela intencionalidade do assediador. É um processo disciplinador em que se procura anular a vontade daquele que, para o agressor, se apresenta como ameaça. A luta por interesses é normal no ser humano, são incentivadas nas organizações que instauram um ambiente cada vez mais competitivo e com inimizades. Várias camadas de hierarquia na estrutura organizacional também incentivam a esse tipo de assédio. O sujeito fica cada vez mais individualista com o seu trabalho, focando em poder e autoridade.

### **3.3.1 O assediador**

Bradaschia (2007) em seu levantamento bibliográfico destaca que existem poucas pesquisas que focam diretamente no assediador. Muitas das características apontadas na literatura sobre o assediador vieram do relato dos assediados, o que deixa um viés nos apontamentos. Porém nos trabalhos vemos algumas características comuns além da perversidade apontada por Hirigoyen.

Queiroz (2009) aponta em seu artigo que existe uma linha muito tênue entre a discriminação e o assédio moral. Como a discriminação é uma violência mais evidente, a opção pelo assédio que é mais insidioso, sutil e velado, se torna melhor para evitar qualquer tipo de punição.

Os assediadores normalmente são bons em fazer política e competentes para decisões difíceis e polêmicas. Muitas vezes possuem admiração da organização por sua relativa eficiência e eficácia em sua performance em curto prazo, apesar da arrogância e do menosprezo com que tratam seus subordinados. Heloani (2004) destaca características psicológicas como traços

narcisistas, paranoicos e destrutivos. Como são inseguros, projetam no outro aquilo que não aceitam em si.

A ambição e a inveja também se fazem presentes. Muitas vezes os assediadores se aproveitam do trabalho alheio, sugando energias e realizações de outros. Possuem uma autoimagem de verdadeiros “salvadores da pátria”, os “guardiões das organizações” (HELOANI; 2004).

### **3.3.2 O assediado e as consequências do assédio**

No trabalho de Guimarães e Rimoli (2006) é colocado que Leymann não credita o assédio moral à personalidade do assediado, porém outros autores defendem que algumas vítimas são mais sensíveis, sendo mais afetadas pelo assédio. De fato, o ser humano é diverso e tem reações diferentes frente a conflitos no trabalho. Porém na literatura não são apenas características psicológicas que fazem o assédio acontecer. Muitas vezes ele está ligado à dificuldade de suportar as diferenças. Seja por questões de gênero, quando um trabalho tem mais a presença de mulheres do que de homens, ou por questões de qualificação e competências técnicas, ou ainda cor da pele ou características físicas do assediado (FREIRE, 2001; GUIMARAES; RIMOLI, 2006).

Pesquisas apontam que as mulheres são as maiores vítimas do assédio moral e para elas as conotações são de cunho sexual e/ou machista. São elas também que procuram mais ajuda. Para os homens a situação de assédio é mais complicada, por muitas vezes mexer com a identidade masculina, fazendo com que demorem mais para pedir ajuda, ou mesmo não a procure. Em relação à idade, Bradaschia (2007) coloca que as pesquisas não são unânimes. Apontam para um maior assédio para profissionais com mais de 50 anos, concluindo que esse grupo é mais vulnerável pelo mercado de trabalho ser mais difícil para eles, fazendo que aguentem por mais tempo os assédios. Profissionais no início de carreira também são mais suscetíveis ao assédio, visto que normalmente ocupam cargos de nível hierárquicos mais baixos. As outras formas de discriminação (racial, religiosa, por deficiência física, em função de orientação sexual), sendo o assédio uma forma de violência mais velada que a discriminação e preconceito.

Caniato e Lima (2008) caracterizam a vítima como aberta a mudanças e a autocrítica, tendo capacidade de liderança informal e ética. Essas características são tidas como ameaçadoras, levando ao assédio. O assédio moral afeta o equilíbrio emocional da pessoa e

altera seu modo de se relacionar com o mundo e com os demais indivíduos. Transforma a percepção e a autoestima, fazendo a vítima acreditar na coerência das agressões.

A frequência do abuso leva a vítima a perder a identidade de trabalhador, perde-se, ao mesmo tempo, a dignidade ante o olhar do outro e leva o sujeito assediado a se sentir sem valor, vulnerabilizando-o à depressão. Freire (2008) relata que ainda faltam pesquisas no Brasil sobre as consequências para a saúde do trabalhador em relação à violência de assédio moral, porém estima-se que o assédio seja um dos grandes motivos para o estresse laboral. Em seu artigo, Freire cita pesquisa feita em Porto Rico, onde mostram que as violências do trabalho causam ansiedade, problemas de memória, irritabilidade, dores musculares, depressão, problemas no sono e tristeza. Problemas previdenciários também são comuns, como longos períodos de afastamento, aposentadorias precoces e invalidez. As pesquisas são unânimes em relação às possíveis consequências psicopatológicas relacionadas ao assédio. Clinicamente temos o estresse pós-traumático como comum, além de síndromes de ansiedade, depressões, agravamento de quadros psicológicos já existentes, mudanças de humor, irritabilidade, doenças psicossomáticas e alterações nas funções psicológicas superiores. Mudanças comportamentais também são observadas com relação à família e amigos.

Muitas vezes a empresa não se responsabiliza ou dá apoio às vítimas, fazendo com que entre em estado de sofrimento profundo. Para a organização temos prejuízos em relação à produtividade, motivação e também rotatividade de pessoal, visto que uma das opções encontradas para o agredido é o pedido de demissão.

### **3.4 Aspectos do assédio moral e Direitos humanos**

Mediante ao referencial teórico apresentado, o assédio moral por ser uma negação do sujeito em sua dignidade, esvazia o sentido da identidade do assediado (CANIATO; LIMA, 2008). É uma violência psíquica, uma diminuição da autonomia do indivíduo e da constituição de vínculos de alteridade. Heloani (2004) coloca que o assédio é um atropelamento da ética e da própria dignidade humana.

Com todas essas características apresentadas são inegáveis as violações em relação aos Direitos Humanos. Além de ferir a dignidade humana relatada no 1º artigo da Declaração Universal dos Direitos Humanos, fere também o 7º artigo que diz que “Todos têm direito a igual proteção contra qualquer discriminação que viole a presente Declaração e contra qualquer incitamento a tal discriminação”. Como muitos estudos dizem, a discriminação pode

ser o ponto de partida para o início do assédio (GUIMARAES; RIMOLI, 2006; CANIATO; LIMA, 2008).

Visto que o assédio moral é uma violência silenciosa, esse trabalho pretende conhecer as percepções em relação ao conceito de trabalho e assédio moral de líderes intermediários. Os resultados poderão auxiliar em programas de intervenção no ambiente de trabalho.

#### **4. OBJETIVOS**

##### **4.1 Geral**

- Conhecer as percepções sobre assédio moral de cargos intermediários de gestão em uma empresa do varejo farmacêutico do Distrito Federal.

##### **4.2 Específicos**

- Explorar os conceitos de assédio moral que os entrevistados têm;
- Identificar possíveis sofrimentos relacionados ao abuso moral;
- Explorar sentimentos relacionados a reconhecimento no seu trabalho;
- Entender como esse nível intermediário de gestão pode sofrer ou realizar abuso moral;
- Propor ações em relação ao assédio moral, a partir dos discursos expostos.

## **5. CASUÍSTICAS E MÉTODOS**

### **5.1 Área de Trabalho**

O tema desse trabalho está associado aos Direitos humanos, visto que no 1º artigo da Declaração Universal dos Direitos Humanos (1948) enuncia que “Todos os seres humanos nascem livres e iguais em dignidade e direitos. São dotados de razão e consciência e devem agir em relação uns aos outros com espírito de fraternidade”. Dessa forma, o assédio moral se coloca como uma violação a dignidade humana por se colocar no campo da violência psicológica.

### **5.2 Tipo de estudo**

O método de investigação utilizado nessa pesquisa foi qualitativo. Como os objetivos alinhados buscam entender o significado individual do fenômeno assédio moral, TURATO (2005) esclarece que é a metodologia mais adequada, pois permite inferências analíticas e interpretações que contextualizem a problemática sócio-histórica.

Para entender como o assédio moral é entendido e vivenciado por eles, foi proposta uma entrevista semiestruturada individualmente com questões abertas sobre suas vivências e percepções sobre o assédio moral. Essas informações coletadas serviram de base para entender o que o gestor compreende sobre o abuso moral e cruzar com o que acontece no dia a dia da sua equipe.

### **5.3 População**

A população utilizada na pesquisa foram os coordenadores de equipes da área administrativa de uma grande empresa de varejo. Quatro sujeitos foram convidados a participar da entrevista, que foi gravada e posteriormente transcrita.

### **5.4 Local de realização da pesquisa**

A pesquisa foi realizada na área administrativa de uma Grande empresa de Varejo farmacêutico do Distrito Federal. Essa empresa possui lojas distribuídas por todo território nacional. O grupo possui capital aberto e está inserido no dinamismo de mercado que o varejo exige. Ao total são aproximadamente 8 mil colaboradores, que entram em contato com a área administrativa sempre que necessário.

### **5.5 Instrumentos de coleta de dados**

O instrumento escolhido foi a entrevista semiestruturada, que também incluiu um questionário sócio-demográfico. A entrevista aconteceu individualmente com os coordenadores e com o auxílio desse instrumento foi possível caracterizar a amostra de acordo com algumas informações básicas como: estado civil, sexo, idade, escolaridade, número de colaboradores na equipe e etc. As questões da entrevista semiestruturada permitiram investigar o sentimento de reconhecimento, definição de trabalho, conspeção de assédio moral, liderança e percepção sobre violência.

### **5.6 Procedimentos de análise dos dados**

Os dados coletados a partir das entrevistas individuais foram analisados utilizando a metodologia Teoria fundamentada de Gibbs (2009) Sendo um procedimento de análise de dados qualitativo, a metodologia da Teoria Fundamentada prevê teorização sobre o problema de pesquisa como o resultado da pesquisa qualitativa. Isso requer três passos na análise dos dados: (1) codificação ou rotulação – consiste num primeiro esforço interpretativo em que a totalidade dos dados é lida na íntegra e a pesquisadora inicia a análise fazendo associações entre os conteúdos narrados pelos sujeitos participantes da pesquisa e ideias e/ou conceitos presentes na bibliografia de referência; (2) categorização – consiste no esforço de sistematização dos conteúdos codificados ou rotulados no passo um, de modo a tecer relações entre ideias em argumentos consistentes e organizados em categorias amplas que recubram a complexidade a abrangências das informações relatadas pelos sujeitos participantes; (3) teorização – consiste na apresentação dos resultados organizados em categorias analíticas, sobre as quais se faz um esforço de teorização, ou seja, um salto qualitativo entre o dado e sua potencial significação a partir da base teórica revisada no estudo.

## 6. RESULTADOS E DISCUSSÃO

As entrevistas foram realizadas com 4 sujeitos que ocupam liderança intermediária, ou seja, tem equipes abaixo deles e também outros gestores acima de seus cargos, tendo nível hierárquico intermediário. As entrevistas e a aplicação do questionário sociodemográfico aconteceram em sala reservada, sendo elas gravadas em áudio e depois transcritas.

Para facilitar a apresentação dos resultados, seguiremos com dois tópicos: uma apresentando as características sociodemográficas e outro apresentando as categorias analíticas construídas no processo de análise da narrativa dos entrevistados.

### 6.1 Dados sociodemográficos

Os participantes possuem o cargo de coordenador, tendo acima deles gerentes e diretores, o que faz do coordenador o primeiro degrau de liderança na escala hierárquica da empresa. Para os sujeitos 1 e 4 a liderança em algo relativamente recente, pois alcançaram cargos de liderança enquanto atuavam nessa empresa, sendo essa sua primeira experiência de liderança formal. Já os sujeitos 2 e 3 já conheciam esse lugar.

Todos os participantes têm mais de 1 ano e 10 meses nessa empresa de varejo, sendo que o mais antigo tem 5 anos de dedicação exclusiva. Na tabela abaixo temos mais características dos entrevistados:

<b>Participantes</b>	<b>Sexo</b>	<b>Idade</b>	<b>Estado civil</b>	<b>Escolaridade</b>	<b>Tempo de experiência em liderança</b>
<b>Sujeito 1</b>	Masculino	44 anos	Casado	Especialização	3 anos
<b>Sujeito 2</b>	Feminino	29 anos	Casado	Especialização	5 anos
<b>Sujeito 3</b>	Feminino	42 anos	Casado	Especialização	5 anos
<b>Sujeito 4</b>	Masculino	33 anos	Solteiro	Superior	1 ano e meio

Como demonstra a tabela 1, temos participantes de idades variadas. A escolaridade dos sujeitos é próxima, sendo que todos têm ensino superior completo. Todos os participantes se declararam heterossexualidade, dado levantado a fim de verificar possíveis assédios relacionados à opção sexual. Em relação à religião, temos três católicos e um ateu. Temos ainda dois autodeclarados brancos e dois pardos.

## 6.2 Entrevistas semiestruturada e suas categorias

A entrevista semiestruturada (anexo) realizada versava basicamente sobre o significado do trabalho, percepções em relação à liderança, visões sobre o reconhecimento, violências no ambiente corporativo e assédio moral. Visto posições apresentadas, as entrevistas foram divididas em quatro categorias nomeadas de acordo com o discurso dos entrevistados: (1) O trabalho dignifica o homem, (2) reconhecimento e comunicação, (3) reconhecimento profissional e mérito e (4) assédio moral: um difícil conceito.

### 6.2.1 “O trabalho dignifica o homem”

Os sujeitos entrevistados apontam que as dimensões mais importantes do trabalho são a remuneração para se viver com dignidade; a dimensão social relacionada com a aprendizagem e o convívio com o outro; e a satisfação pessoal, psicológica do trabalhador.

Quando se fala em trabalho, a primeira dimensão que aparece é a financeira. Isso fica claro na primeira frase do sujeito 3: “se você for levar ao pé da letra, você oferece o seu serviço para uma empresa e em troca você recebe uma remuneração”. Porém essa não é a única dimensão apresentada.

Os participantes descrevem o trabalho como algo maior, muito além de apenas receber uma remuneração por uma atividade desempenhada. Vemos as questões sociais do trabalho aparecendo no discurso do sujeito 4 por exemplo: “(o trabalho) É o que dignifica o homem e capacita ele para realizar todos os desejos principalmente financeiros”.

Assim como encontramos no 1º artigo da Declaração Universal dos Direitos Humanos (ONU, 1948), também encontramos no discurso dos entrevistados a dignidade. A dimensão da dignidade apresentada por eles está relacionada com o trabalho por ser um meio de subsistência, que a partir dele a pessoa pode se colocar socialmente: “Então assim, você precisa de um trabalho para sobreviver porque você precisa da sua remuneração” Sujeito 3.

O ditado popular “o trabalho dignifica o homem” também aparece na definição do sujeito 2. Em sua fala coloca a importância cultural e social do trabalho:

“Eu acho que o ser humano completo tem essa necessidade de trabalhar, para você poder se mostrar e aprender. Eu acho que o trabalho é mais aprender do que se mostrar. Então você aprende com outras pessoas uma nova cultura, uma nova forma de viver, uma forma de viver também em sociedade.”

Trabalhar aparece como uma forma de convívio social. No trecho da entrevista 3 podemos ver também outra dimensão para o trabalho: “Porque você trabalhando no que gosta você trabalha bem, você sente satisfeito”. Encontramos também uma questão psicológica em

relação ao trabalho. A satisfação, o aprendizado como na fala como sujeito 2: “Eu sou muito do caráter que eu tenho hoje é da minha criação e muito pelo o meu trabalho”. Essa fala remete a importância que a psicodinâmica do trabalho dá à construção da identidade social por meio do trabalho (BOUYER, 2010). É no trabalho pode se vê com outros olhos, visão construída a partir do olhar dos outros colegas. Quando o sujeito 2 fala sobre o seu crescimento de caráter ter sido desenvolvido também com o trabalho, essa dimensão de identidade social fica em destaque.

Encontramos também essa ideia de desenvolvimento da identidade quando os sujeitos 1 e 3 falam sobre a aprendizagem como elemento do trabalho: “Como (o trabalho) proporciona também o engrandecimento pessoal, como conquistar sabedoria, conquistar conhecimento. A necessidade do olhar do outro é fundamental quando o sujeito 3 fala: ”acho que a gente sempre tem o que melhorar. Eu acho que o feedback é muito importante para isso”. O feedback relatado é o retorno da visão que o seu chefe tem do seu trabalho. A partir dessa visão, os sujeitos poderão desenvolver seu olhar sobre si e sua identidade social não apenas naquela empresa, mas também em todas as dimensões da sua vida (BOUYER, 2010).

### **6.2.2 Reconhecimento e comunicação**

Nas entrevistas realizadas vemos alguns elementos importantes para o reconhecimento. No discurso dos participantes temos: o reconhecimento financeiro, que é de responsabilidade da empresa; o reconhecimento do trabalho, que vem como elogios, instruções e felicitações tanto dos líderes imediatos como dos pares; e o reconhecimento global, que é o entendimento do sujeito em todas as dimensões, como sujeito que tem uma vida além do trabalho.

Na primeira dimensão, a remuneração é o primeiro esforço em prol do reconhecimento. O sujeito 4 aponta isso em seu discurso: “Reconhecimento é eu ter uma remuneração, primeiro de tudo eu não vou ser hipócrita e eu acho que ninguém deve ser, a remuneração financeira compatível com a complexidade e a dedicação ao trabalho que eu tenho”.

Na segunda dimensão do reconhecimento vemos que a o ambiente é responsável por reconhecer aquele sujeito como profissional. Seria um reconhecimento pelo trabalho prestado e também por sua dedicação. São as felicitações em relação a um trabalho bem feito e seu reconhecimento como um profissional diferenciado. O sujeito 3 coloca o reconhecimento como, “Mas não seria bem o agradecimento, mas o reconhecimento profissional mesmo, né?”

Eu acho que isso vale mais que qualquer coisa, mais que esse negócio de aumento salarial”. Nessa segunda dimensão o reconhecimento seria inerente aos entrevistados e eles reconhecem seu papel em reconhecer seus colaboradores. O sujeito 2 coloca: “ E eu acho que é o papel do líder fazer isso. O que eu tento fazer é sempre oferecendo feedback para eles, mas não só quando eles estão ruins, demonstrando quando eles fazem um trabalho legal e quando é possível dando algum tipo de premiação”. Esse reconhecimento vem da liderança principalmente. Para reconhecer é necessário acompanhar, instruir e ensinar o outro. O sujeito 4 define bem em sua resposta “eu acho que (reconhecimento) não é só elogiar. É instruir, elogiar e fazer crítica construtiva”. Essa crítica construtiva aparece como feedback. Podemos observar isso quando questionamos o sujeito 1 sobre o seu sentimento de reconhecimento: “Depende. Assim às vezes (o reconhecimento) é da minha equipe e de outros pares eu vejo um reconhecimento bacana, entendeu? Até mesmo de pessoas externas à corporação que eu trabalho eu também tenho um bom reconhecimento”. Nesse trecho vemos a falta do reconhecimento da liderança.

O terceiro elemento do reconhecimento aparece no trecho da entrevista do sujeito 2, onde a liderança busca outras formas de reconhecer seu colaborador:

“Eu acho que cada líder tem que se virar e arrumar uma forma de fazer isso (reconhecer) com a equipe. Então às vezes são coisas simples que a gente pode fazer para conseguir que ele possa trabalhar isso. Eu tenho uma postura de ter meus funcionários como amigos então eu converso com eles. Eu sei do marido, eu sei do filho, eu sei dos problemas que eles passam. Então eu acho que às vezes você, entre aspas, perder um pouquinho de tempo, porque na verdade não apenas tempo, você está ali conversando com seu funcionário, faz total diferença você chegar e perguntar para o funcionário: Bom dia. seu filho tá melhor? Ele estava doente, né?”

A dimensão de amizade é vista como ponto de reconhecimento pelos sujeitos 1, 2 e 3. No sujeito 4 aparece essa dimensão não necessariamente como amizade e sim como humanidade, mas com o mesmo sentido: de ver no outro muito mais do que apenas a dimensão do trabalho. É ver a família, os problemas e as dificuldades enfrentadas pelas pessoas.

Como o trabalho auxilia na construção da identidade social do sujeito, são a partir das trocas com esses outros que o trabalho ganhará dimensão de prazer. Essa troca acontecerá a partir do reconhecimento que o outro dá a esse profissional. Sua autoimagem não faz o recorte apenas com a remuneração. São as trocas afetivas e materiais que fazem que o sujeito se sinta reconhecido. O reconhecimento do líder se torna grandioso por sua posição de superioridade, pois traz a questão da identificação com figuras paternas (BOUYER, 2010).

O não reconhecimento do outro como profissional e pessoa pode trazer dimensões de sofrimento, causando prejuízos à criatividade laboral (SZNELWAR; UCHIDA; LANCMAN, 2011).

### **6.2.3 O crescimento profissional é resultado de mérito próprio**

Todos os entrevistados tiveram que trilhar um caminho para chegar à posição de liderança. Isso quer dizer que há pouco tempo eles estavam na mesma posição que encontram seus colaboradores hoje. Mas o que fez eles subirem de nível hierárquico? O sujeito 4 fala sobre os motivos que levaram a uma posição de liderança: “acredito que isso foi um esforço de conjuntos entre o meu esforço, meu trabalho e meus estudos”.

A dedicação foi o ponto mais citado pelos líderes sobre os motivos que levaram a liderança. Está na liderança é um reconhecimento profissional: “Eu tô no nível de coordenação e eu acho que, pela minha trajetória profissional, isso já foi um reconhecimento de tudo que eu já vivi da minha experiência profissional”. O sujeito 3 fala em seu discurso que sofreu muito para conseguir os requisitos para ser uma líder, pois quando foi promovida para o cargo de liderança tinha apenas o conhecimento técnico. O sujeito 1 também relata que sempre se destacou por seus conhecimentos técnicos e que ser líder é um grande desafio para ele: “Até hoje é um grande aprendizado saber lidar com pessoas, lidar com pessoas não é fácil, é complexo. Então eu também tive que fazer... eu tive que me reinventar na verdade”.

Todos os entrevistados se consideram bons líderes, principalmente por continuar trilhando em suas carreiras o aprendizado constante, que foi a característica que os levou ao crescimento profissional. O sujeito 3 coloca em sua fala como enxerga o seu desenvolvimento: “Hoje eu consigo ouvir mais, consigo pensar melhor, planejar melhor. Eu era muito afobada, muito agoniada, sabe? Sair uma coisa errada eu já ficava nervosa já queria resolver logo. Então hoje eu vejo sim que hoje eu sou mais tranquila”. Quando falam de suas qualidades como líderes, colocam também a dimensão do aprendizado, passando o seu conhecimento para seus liderados.

A comunicação é a competência mais desenvolvida de acordo com os entrevistados: “Você tem que saber a maneira de falar, saber a maneira de agir... Porque tudo que você fala às vezes é interpretado de outra forma”. Saber conversar com o seu liderado evita que tenham mal-entendidos.

Quando questionados sobre a trajetória profissional que os levaram a posição de liderança, todos os entrevistados relatam histórias de crescimento devido ao esforço e mérito

próprios. Quando se fala em violência no mundo corporativo, a primeira coisa que eles pensam é o crescimento profissional à custa deslealdade. Para eles o conceito de violência é amplo, sendo mentira e desonestidades para com os colegas de trabalho, como vemos no trecho da entrevista do sujeito 4.

“Uma questão de violência no mundo corporativo seria algumas concorrências desleais dos colaboradores no local de trabalho. É você usar formas que não são aprovadas pela sociedade ou por você mesmo pra poder se engrandecer dentro de um determinado cargo numa situação... Fofoca, intriga, falar mal das outras pessoas são as principais violências no mundo corporativo no dia a dia”

Para o sujeito 3 “...crescimento profissional todo mundo quer, né? Aí eu falo que conhecimento tá aí! Cada um tem que começar a pegar o seu!”. O sujeito 2 excita mais sobre o assunto:

“Se você é bom no que você faz, se você se garante, se você se profissionaliza, se você vai atrás, se você é coerente com tudo que você faz, então eu acho que pode demorar um pouquinho, mas você vai ter o seu lugar. Não tem essa necessidade de ter essa competitividade. Então eu acho que tem que ter, mas eu acho que tem que ser de uma forma saudável. Às vezes acontece muito isso de um puxar o tapete do outro, de tentar passar a perna, de puxar o saco do chefe para tentar ter uma posição melhor”.

Esse tipo de violência é tido como falta de companheirismo e pode ter, em uma de suas formas, o assédio moral.

#### **6.2.4 Assédio moral: um difícil conceito**

Nas entrevistas é possível perceber como é difícil o conceito de assédio moral. Para o sujeito 4 “o assédio é muito confundido com rigorosidade. Depende do que você fala para seu colaborador”. Pode ser a forma de falar com o seu colaborador, uma humilhação, falta de respeito, uma ironia ou ainda se confundir com o assédio sexual. Para o sujeito 3 o assédio “vem de humilhação, sabe? De você humilhar a pessoa, de você desfazer dela”. Para o sujeito 2 “o assédio é quando você extrapola a linha do respeito, eu sou desrespeitosa com você. Na minha visão está ocorrendo um assédio”.

Para o sujeito 1 o assédio é difícil de se identificar, pois muitas vezes é confundido pelo estresse do dia-a-dia:

“Olha, isso de assédio moral no ambiente corporativo é meio relativo, né? Porque a gente convive mais com as pessoas aqui do que com a própria família, do que com os seus próprios entes queridos. Então fica muito fácil no ambiente estressante e tudo, você ter determinados tipos de visões ilusionárias”.

A forma de falar é apontada como possível fonte de assédio pelo sujeito 2:

“Se você assim, no caso estou pedindo como uma espécie de ordem, assim isso já pode ser considerado uma espécie de assédio. Porque eu estou obrigando, eu estou ordenando meu funcionário a fazer aquilo ali, por mais que aquilo seja obrigação dele, da função do cargo dele”

Para essa entrevistada, tudo pode ser considerado assédio. O que corrobora com a posição do sujeito 1. No discurso desses dois sujeitos aparece também o oportunismo. Pessoas que usam situações onde não existiu nenhum tipo de assédio para “ganhar dinheiro”: porque a gente sabe que muitos casos são verídicos, mas que tem muitos casos que os funcionários ele cria um cenário para que ele consiga se beneficiar daquele de alguma forma” sujeito 2. Tais possibilidades de situações de oportunismos fazem com que o esses dois sujeitos fiquem mais atentos nas relações no ambiente do trabalho.

Guimarães e Rimoli (2006) apontam que o assédio muitas vezes é confundido com conflitos comuns na execução do trabalho, porém para ser assédio deve ser um processo de destruição, hostilidade e repetição. Conflitos pontuais relacionados ao convívio social já não se caracterizam como assédio. A natureza de repetição do assédio não é encontrada na definição dos entrevistados, apesar disso, todos os entrevistados caracterizam o assédio com uma violência e compreendem essa violência de maneira ampla, dando exemplos de violência psicológica e física (FREIRE, 2008).

Percebemos no discurso de 3 entrevistados a confusão entre o conceito de assédio moral e assédio sexual.

“Outros exemplos são também de tentar se beneficiar com funcionária. Não é porque eu sou chefe eu posso te chamar pra sair. E muitas vezes a funcionária precisa dali, do emprego e se eu não sair eu posso de repente perder o emprego. E muitas vezes a pessoa sente acuada a recusar e acaba aceitando e se envolvendo uma relação. Por isso, fica com medo de perder o emprego, porque precisa do emprego” (Sujeito 2)

O sujeito 4 coloca: “Mas eu considero assédio moral quando você tenta usar o seu cargo sua função de gestão para poder obter qualquer tipo de vantagem pessoal. Acontece muito principalmente no assédio sexual e assédio moral também”. Tal confusão entre os dois conceitos pode estar relacionada à natureza silenciosa e disfarçada do assédio moral (FREITAS, 2001). O assédio sexual é uma violência mais explícita e mais fácil de identificar. Ou ainda o assédio sexual pode ser um assunto mais discutido e mais próximo daquele grupo.

Em uma das entrevistas aparece o assédio como algo distante da realidade dos entrevistados, sendo visto apenas na TV. Porém para uma das entrevistadas o assédio já foi vivido na pele:

“Eu já passei por isso uma vez e é horrível. Você se sente pequeno, sabe? você fica assim: meu Deus! eu sou uma idiota, uma burra. Você se sente

assim... da pessoa falar contigo: Nossa você não tá entendendo que eu tô falando? Você tem faculdade? Você estuda?” Sujeito 3

Para ela, o diretor que fazia isso necessitava mostrar poder. O sofrimento do assediado também é apontado pelo entrevistado 2. “Eu penso que a pessoa deve ficar com aquele pensamento: a nossa será que eu sou tão burra como meu chefe me fala?”. Essas duas entrevistadas conseguem passar em suas falas o que seria o sofrimento psicológico causado pelo assédio moral. O sentimento seria de perda de identidade, de valor (FREIRE, 2001). É o não reconhecimento como pessoa apontada pela psicodinâmica do trabalho que causam o sofrimento (SZNELWAR; UCHIDA; LANCMAN, 2011). Os outros dois sujeitos nunca passaram por essa violência.

Na entrevista dos participantes é possível perceber dois tipos de assédio moral: o ascendente e o descendente. Mais claramente vemos o descendente na definição que o sujeito 4 faz de assédio moral, relatando que seria um chefe querendo tirar vantagem pessoal. Encontramos no discurso dos 4 participantes o reconhecimento que a maior violência nas organizações seria a forma “predatória de concorrência nas organizações” (sujeito 1). Apesar de identificar isso como violência, apenas o sujeito 3 classifica esse tipo de violência como assédio moral. Apesar de não reconhecido como assédio moral, podemos apontar que essa “concorrência predatória”, onde as pessoas usam de mentiras para crescer profissionalmente, não sendo pelo seu mérito e esforço próprio, pode ser enxergado no discurso como medo do assédio moral ascendente (GUIMARAES; RIMOLI, 2006). O medo de não ser reconhecido como líder (FREIRE, 2001).

Quando questionados sobre a vivência do assédio atualmente, os participantes enxergam esse tipo de violência como distante. Essa ideia pode estar à associada com a ideia de que nos cargos que ocupam hoje, por estar em um nível hierárquico maior, não estão sujeitos ao abuso moral. Apenas o sujeito 3 coloca o assédio como possível em todos os níveis hierárquicos, sendo gerente ou coordenador. Porém em sua visão os que mais sofrem são os funcionários de nível hierárquico mais baixo.

A ideia de uma violência distante também está associada com a visão que os participantes têm em relação ao assediado. Para o sujeito 1 o assediado pode ter pouca “saúde mental”. Para o sujeito 4 o assédio depende da postura do assediado; “eu acho que isso tem muito a ver com a sua postura para com seu próprio gestor. Se você já é uma pessoa em impositiva, que sabe se colocar de uma maneira firme, dificilmente você vai sofrer uma situação dessa”. A posição dos entrevistados sobre as questões psicológicas do assediado corroboram com a literatura (FREIRE, 2001; GUIMARAES; RIMOLI, 2006). Muitas vezes o

assediado é uma pessoa que já demonstra problemas relacionados à autoestima ou mesmo transtorno de personalidade anterior.

Outra visão sobre o assediado que corrobora com a literatura é a do sujeito 2: “eu acho que a incidência é maior na mulher, até pela parte emotiva”. Freire (2008) e Guimarães e Rimoli (2006) também apontam estudos que dizem que a mulher é a maior vítima de assédio moral. Na literatura podemos encontrar questões de gênero como a incidência maior de assédio sexual entre as mulheres. Lembrando que Freire (2008) aponta que muitas vezes o assédio moral acontece após uma tentativa de assédio sexual malsucedida. Dessa forma a literatura aponta muito mais que a diferença entre concepção de emotividade para o maior nível de assédio entre as mulheres, sendo também uma violência de gênero.

Em relação ao assediador, podemos encontrar a natureza perversa apontada por Freitas (2001) no trecho da entrevista 3: “Ele sabe onde pode te machucar, onde pode atacar. E às vezes com você está frágil, passando por alguma dificuldade ou até medo de perder o emprego, você acaba se submetendo e aceitando”. Em outro trecho da entrevista, ela aponta como o assediador manipula o ambiente laboral: “a informação que é passado dele pra frente é que ele (o assediado) não sabe trabalhar, é que ele é um irresponsável, é que isso e aquilo e ele não tem nem como se defender. Porque ele não tem com quem conversar”. O isolamento e do assediado é uma das estratégias de assédio (FREITAS, 2001), com a intenção de desestabilizar ainda mais o assediado.

Para o sujeito 2 tanto o assediado, como o assediador tem perfis complementares “não que o assédio seja culpa de uma pessoa que tá sendo assediada, não é isso, às vezes eu posso ter uma visão de você, eu te dou uma liberdade que você entende essa liberdade de uma maneira diferenciada”. Seria uma interpretação equivocada de uma relação de amizade pré-existente. Essas distorções entre os limites do respeito fazem com que o assédio se instaure de maneira silenciosa (FREIRE, 2008).

Uma das características do assédio é a intencionalidade. A falta de conhecimento sobre o que seria o assédio pode causar situações onde se pratica a violência e o sujeito não se dá conta: “Porque às vezes você faz uma atitude que às vezes você tá ali, fazendo, não sente. E não pensa que aquilo ali seria um caracterizado como assédio”. Ou situações onde não se percebe como assédio “Se eu sofri assédio não sei. Se eu fiz também não sei, porque não foi a intenção, entendeu? Então isso, é muito cuidadoso por isso também. Eu também tenho cuidado de me relacionar com amigos” (Sujeito 1). Dessa forma esses entrevistados não reconhecem se já realizam assédio moral.

Por mais que os entrevistados não tenham claros todos os detalhes que levam a definição de que é um assédio moral, encontramos no discurso a preocupação ser um assediador: “Então eu procuro ser bem imparcial e avaliar o trabalho o que tá acontecendo ali. Então assim é às vezes assim quando eu tenho uma pessoa que só faz coisa errada, só faz coisa errada, eu começo a pegar no pé dele eu penso: Será se eu tô exagerando?”. Existe uma avaliação contate em relação aos limites profissionais, para que não se caia no assédio.

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tanto na literatura como também nos resultados encontrados podemos perceber como o conceito de assédio moral não é claro e unânime. Todos os entrevistados percebem o assédio como violência, porém não reconhecem todas as suas formas de atuação. Nas entrevistas se reconhece o assédio descendente e o assédio ascendente fica subentendido como outra classificação de violência. Os entrevistados buscam formas de não assediar os seus liderados e veem como violência a possibilidade de serem alvos de um assedio ascendente. O assédio horizontal não apareceu no discurso dos entrevistados, o que revela o desconhecimento em relação a essa violência (BRADASCHIA, 2007; GUIMARÃES; RIMOLI, 2006).

A maioria dos líderes entrevistados enxerga o assédio como de si distante, porém dentro de um universo de 4 entrevistados, um já sofreu assédio. Essa proporção é um alarme para não se banalizar o assunto e também o direito dos sujeitos. Em relação aos sentimentos relacionados ao assédio, foi possível visualizar nas entrevistas com as mulheres. Isso se deve ao fato de uma das entrevistas já ter passado por isso e da outra ter acompanhado um colega de trabalho que passava por essa situação.

A dificuldade de definição sobre o que é assédio moral nos leva a pensar que a educação continuada poderia dar conta dessas novas definições que chegam a vida corporativa. Discutir questões sociais também se torna importante para empresa quando observamos os danos a produtividade, absenteísmo e cruzamos com as perdas financeiros que podem decorrer da situação de violência (FREIRE, 2001).

Os resultados sugerem que ações educativas no ambiente de trabalho, dentro de uma perspectiva de educação continuada e treinamento de habilidades podem minimizar os efeitos e ações causados pelo assédio moral, trazendo benefícios para as organizações. Como encontramos questões sociais mascaradas dentro da violência de assédio moral (QUEIROZ, 2009), ações como palestras e orientações sobre grupos sociais vulneráveis no ambiente trabalho seria de grande valia. Nas entrevistas encontramos que a mulher seria o público mais assediado, o que corrobora com a literatura. Uma das propostas educativas seria discutir as questões de gênero no trabalho.

Outra ação que pode ser estimulada nas organizações é estabelecer um canal de denúncia. Hoje na empresa onde foi realizada a pesquisa já existe esse canal. Nesse tipo de canal o funcionário pode denunciar, de forma anônima, ações que inflija à ética ou normas da

empresa. É importante frisar que o setor responsável por apurar esse tipo de denúncia deve ter liberdade para executar as ações necessárias para proteger a dignidade daquele colaborador.

As ações de educação e medidas de controle são essenciais para garantir os direitos que são reservados a todo o trabalho.

## 8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVARENGA, Rúbia Zanotelli de. *A Organização Internacional do Trabalho e a proteção aos Direitos Humanos do trabalhador*. In: *Âmbito Jurídico*, Rio Grande, XI, n. 52, abr 2008. Disponível em: [http://ambitojuridico.com.br/site/?n\\_link=revista\\_artigos\\_leitura&artigo\\_id=2510&revista\\_caderno=25](http://ambitojuridico.com.br/site/?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=2510&revista_caderno=25)>. Acesso em out 2015.

ALVARENGA, Rúbia Zanotelli de; VANNIER, Jean. *Os Direitos Humanos na perspectiva social do trabalho*. Faculdade PIO XII 2013.

BRADASCHIA, Carisa Almeida. *Assédio moral no trabalho: a sistematização dos estudos sobre um campo em construção*. 2007.

BOBBIO, N. *A era dos direitos*. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

BOUYER, G. C. *Ensaio: Contribuição da psicodinâmica do trabalho para o debate "O mundo contemporâneo do trabalho e a saúde mental do trabalhador"*. Ver. bras. Saúde ocup., São Paulo, v. 35, n. 122, p. 249-259, 2010.

CANIATO, Angela Maria Pires; LIMA, Eliane da Costa. *Assédio moral nas organizações de trabalho: perversão e sofrimento*. Cadernos de Psicologia Social do Trabalho, v. 11, n. 2, p. 177-192, 2008.

*Constituição da Organização Internacional do Trabalho de 1944 da OIT*. <www.ilo.org>, acessado em 19 de outubro de 2015.

DA SILVA, Jaqueline Heldt. *Assédio Moral nas Relações de Trabalho Frente ao Princípio da Dignidade da Pessoa Humana*. 2012.

DE FREITAS, Maria Ester. *Assédio moral e assédio sexual: faces do poder perverso nas organizações*. RAE, v. 41, n. 2, p. 9, 2001.

DE QUEIROZ, Julian Nogueira. *Assédio Moral nas relações de trabalho*. CATALOGAÇÃO NA FONTE, v. 1, n. 5, p. 36, 2009.

*DECLARAÇÃO UNIVERSAL DOS DIREITOS HUMANOS*, ONU, 1948

*Declaração dos Princípios e Direitos Fundamentais no Trabalho e seu Seguimento*. 86ª Reunião, Genebra, Junho de 1998. <www.ilo.org>, acessado em 19 de outubro de 2015.

FREIRE, Paula Ariane. *Assédio moral e saúde mental do trabalhador*. Trabalho, Educação e Saúde, v. 6, n. 2, p. 367-380, 2008.

GIBBS, Graham. *Análise de dados qualitativos*, Porto Alegre: ArtMed, 2009.

GUIMARÃES, Liliana Andolpho Magalhães; RIMOLI, Adriana Odalia. *Mobbing"(assédio psicológico) no trabalho: uma síndrome psicossocial multidimensional*. Psicologia: teoria e pesquisa, v. 22, n. 2, p. 183-192, 2006.

JÚNIOR, E. E. DE SOUZA. *O assédio moral como violação dos direitos humanos*. São Paulo, Faculdades Integradas “Antônio Eufrásio de Toledo”, 2004.

HELOANI, Roberto. *Assédio moral: um ensaio sobre a expropriação da dignidade no trabalho*. *RAE-eletrônica*, v. 3, n. 1, p. 1-8, 2004.

LANCMAN, S.; SZNELMAN, L.I. (organizadores). *CHRISTOPHE DEJOURS: DA PSICOPATOLOGIA À PSICODINÂMICA DO TRABALHO*. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz/Brasília: Paralelo 15, 2004. 346 pp

LIMA, Jhéssica Luara Alves de. *O assédio moral nas relações de trabalho como agente violador dos direitos humanos*. In: *Âmbito Jurídico*, Rio Grande, XIV, n. 93, out 2011. Disponível em: [http://www.ambitojuridico.com.br/site/index.php?n\\_link=revista\\_artigos\\_leitura&artigo\\_id=10411](http://www.ambitojuridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=10411)>. Acesso em out 2015.

PERES, R. S.; SANTOS, M. A. *Considerações gerais e orientações práticas acerca do emprego de estudos de caso na pesquisa científica em Psicologia*. *Interações*, v. X, n. 20, p. 109-126, ju./dez. 2005.

SANTINON, Evelyn Priscila. *A relação entre a Organização Internacional do Trabalho e os direitos humanos: Alguns limites do Direito Internacional do Trabalho*. In: *Âmbito Jurídico*, Rio Grande, IX, n. 32, ago 2006. Disponível em: [http://www.ambitojuridico.com.br/site/index.php?n\\_link=revista\\_artigos\\_leitura&artigo\\_id=3260](http://www.ambitojuridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=3260)>. Acesso em out 2015.

SZNELWAR, Laerte Idal; UCHIDA, Seiji; LANCMAN, Selma. *A subjetividade no trabalho em questão*. *Tempo Social: Revista de Sociologia da USP*, p. 11-30, 2011.

TURATO, E.R. *Métodos Qualitativos e Quantitativos na área de saúde: definições, diferenças e seus objetos de pesquisa*. *Revista de Saúde Pública*, 2005. 507-514p.

**9. ANEXO****Questionário Sociodemográfico/Entrevista semiestruturada**

1. Sexo:  
( )Feminino ( ) Masculino
2. Idade:\_\_\_ anos
3. Estado conjugal:  
( )Casado  
( ) Solteiro  
( ) União estável  
( ) Separado(a)/desquitado(a)/divorciado(a)  
( ) Viúvo  
( ) Outros:\_\_\_\_\_
4. Escolaridade:  
( ) Superior.  
( ) Especialização  
( ) Mestrado  
( ) Doutorado
5. Qual sua orientação sexual?
6. Naturalidade?
7. Religião?
8. Tempo de empresa?
9. Tempo em cargo de liderança?

**Entrevista Semiestruturada**

- 1- Qual o significado do trabalho para você?
- 2- Como se vê no seu trabalho hoje?
- 3- Como chegou ao cargo de liderança?
- 4- Como se vê como líder?
- 5- O que é reconhecimento de trabalho para você? Qual o seu sentimento em relação ao reconhecimento do seu trabalho?

- 6- Como você se vê reconhecido e como acredita que sua equipe vê o reconhecimento do trabalho deles?
- 7- Os ambientes corporativos estão cada dia mais competitivo, podendo ter violências veladas. O que para você seria essas violências?
- 8- Você vê algum tipo de violência, seja psicológica ou física ao seu redor? Com você ou com sua equipe?
- 9- Para você o que seria assédio moral?
- 10- O que você acredita que leva a pratica do assédio moral?
- 11- Sentiu-se assediado ou em algum momento assediou seus colaboradores?