

Violência e indiferença: experiências de assédio moral no trabalho

Cintia Rodrigues de Oliveira Medeiros¹
Victor Vieira Silva²

Resumo

O assédio moral no trabalho é uma conduta intencional e frequente, na qual o agressor tem o intuito de destruir psicologicamente sua vítima. Suas consequências, contudo, não se restringem às vítimas, mas afetam também o ambiente organizacional. Diante disso, propomos compreender o assédio moral ocorrido no ambiente de trabalho, a partir dos relatos de vítimas dessa violência e de seus colegas de trabalho. Realizamos uma pesquisa qualitativa e descritiva, por meio de oito entrevistas analisadas pela análise categorial temática. Os resultados permitem compreender o assédio moral como um processo que se manifesta em diferentes etapas, e de diferentes maneiras, com consequências nas relações de trabalho, nas quais temos, de um lado, a violência experimentada pela vítima, e, de outro, uma indiferença por parte dos seus colegas de trabalho, que entendem o assédio moral como um “problema do outro”, um problema da vítima.

Palavras-chave: Assédio Moral no trabalho, Vítimas, Observadores da violência.

Abstract

The moral harassment at work is an intentional conduct and frequent, in which the aggressor is intended to destroy his victim psychologically. Its consequences, however, are not restricted to victims, but affects organizational environment. Therefore, we propose to understand the moral harassment occurred in the workplace, from the reports of victims of this violence and of their co-workers. We conducted a research qualitative and descriptive, with eight interviews, analyzed through the thematic categorical analysis. The result allow to understand the moral harassment as a process that manifests itself in different stages, and in different ways, with consequences in employment relationships, in which we have, on the other hand, the violence experienced by the victim, and on the other, an indifference on the part of their co-workers, who understand moral harassment as "a problem on the other", a problem of victim.

Keywords: Moral harassment at work, Victims, Observers of the violence.

Introdução

Vivemos uma época marcada por rápidas transformações, na qual o aspecto econômico ganha cada vez mais força na sociedade contemporânea. As organizações empresariais, influenciadas e influenciadoras dessas transformações em curso, garantiram para si um poder único: com a valorização do aspecto

¹ Doutora em Administração pela Fundação Getúlio Vargas (FGV/EAESP). Professora nos cursos de graduação e pós-graduação em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia (FAGEN/UFU).

² Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Uberlândia (UFU).

econômico, outras instituições sociais tiveram o seu papel social enfraquecido, ao passo que o emprego se tornou a principal fonte de identidade dos indivíduos. Com isso, o trabalho, e, em consequência, a organização, assumiram um papel central na vida do indivíduo, dando a esse reconhecimento de existência e a possibilidade de desenvolver e demonstrar suas capacidades e habilidades (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008; FREITAS, 2000).

Nesse contexto, o trabalhador encontra um ambiente organizacional marcado por ambiguidades, no qual se depara com a necessidade de colaborar com o trabalho em equipe, mas, também, de competir pela manutenção do seu posto de trabalho (HELOANI, 2005, 2004). Esse ambiente acaba favorecendo a ocorrência de relações violentas entre os trabalhadores, cuja manifestação se dá de diversas formas, como, por exemplo, pelo assédio moral (CHAPPELL e DI MARTINO, 2006), uma violência que, não raramente, é ignorada e, de certa forma, incentivada pelos gestores (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008), evidenciando, assim, a existência de um lado sombrio das organizações (LINSTED; MARECHAL; GRIFFIN, 2014).

O assédio moral, enquanto uma violência no ambiente de trabalho, pode ser compreendido como um problema organizacional, visto que os seus reflexos não se restringem apenas às vítimas, mas têm consequências nas suas relações sociais, tanto as ocorridas no trabalho quanto fora dele. Assim, compreender o assédio moral no trabalho a partir dos relatos das vítimas e de outros trabalhadores contribui para uma ampliação da sua discussão no ambiente organizacional, possibilitando uma compreensão das suas consequências nas relações ocorridas no trabalho.

Diante desse exposto, propomos como objetivo deste artigo a compreensão do assédio moral ocorrido no ambiente de trabalho, a partir das experiências de vítimas dessa violência e dos relatos de seus colegas de trabalho. Para atingir esse objetivo, adotamos uma abordagem qualitativa, realizando entrevistas semiestruturadas com quatro vítimas de assédio moral no trabalho e com quatro outros trabalhadores colegas dessas vítimas, nos meses de maio e junho de 2016. Este material empírico foi analisado pela técnica de análise de conteúdo.

Seguimos nosso artigo com uma revisão da literatura sobre o assédio moral no trabalho, detalhando, na sequência, os passos metodológicos utilizados para atingir o objetivo proposto. Após isso, prosseguimos com a análise e discussão dos

resultados, e finalizamos com as nossas considerações acerca da pesquisa e das discussões realizadas.

O assédio moral no trabalho

A compreensão do assédio moral inicia pela sua conceituação. Para tanto, recorremos a autores como Heinz Leymann e Marie-France Hirigoyen, que dedicaram seus estudos na compreensão dessa temática. Iniciamos pela definição de Leymann (1996), tendo em vista o caráter pioneiro de seus estudos sobre o assunto. O autor utiliza o termo *mobbing* para referir-se ao terror psicológico feito no trabalho, por meio de uma comunicação hostil e não ética, que é dirigido de forma sistemática para um ou alguns indivíduos. Trata-se, portanto, de uma interação social, por meio da qual um indivíduo é atacado por outro durante um certo período, passando a se sentir incapaz e impotente.

Hirigoyen (2009), por sua vez, conceitua o assédio moral no trabalho como qualquer conduta abusiva manifestada por comportamentos, palavras, atos, gestos, ou escritos, que podem trazer danos à personalidade, à dignidade ou à integridade física ou psíquica de uma pessoa, colocando em perigo o seu emprego, além de degradar o ambiente de trabalho. Para a autora, o assédio moral expressa a violência perversa no cotidiano do trabalho, cuja perversidade se instala de forma mais insidiosa, além de envolver o abuso de poder.

Contudo, Hirigoyen (2006) pondera que, devido ao crescente interesse pelo qual o tema passou, o termo “assédio moral” passou a englobar outros problemas não decorrentes dele, tendo em vista que esses problemas expressam um mal-estar mais geral das empresas. Desse modo, a autora coloca que existem outras formas de sofrimento no trabalho que não são e não podem ser confundidos com o assédio moral, tais como o estresse, as agressões pontuais, as más condições de trabalho, as imposições profissionais e o desentendimento entre os trabalhadores. Diante disso, algumas características do assédio moral são destacadas a seguir.

A intencionalidade e a frequência são características definidoras do assédio moral, ao possibilitar a sua distinção à outras formas de violência. Assim, o assédio moral no trabalho pode ser entendido como uma violência intencional, praticada por alguém com o intuito maldoso de livrar-se de uma pessoa, visto o incômodo que ela

causa, e, para que isso ocorra, o agressor utiliza a repetição e a frequência para destruir psicologicamente sua vítima, que adota uma postura defensiva por conta dessa violência, possibilitando, assim, a ocorrência de novas agressões (HIRIGOYEN, 2009, 2006; HELOANI, 2004; SALIN, 2003; FREITAS, 2001; EINARSEN, 2000; LEYMANN, 1996) que podem durar semanas, meses ou, até mesmo, anos (HANNABUSS, 1998).

Outra característica do assédio moral é que, para que a sua ocorrência seja frequente no trabalho, o agressor precisa encontrar um ambiente favorável para isso. Nesse aspecto, temos as organizações como palco do assédio moral, cuja violência detém prerrogativas a partir de papéis organizacionais, e encontra respaldo em questões organizacionais – fatos que tornam a empresa responsável pelo assédio moral que nela ocorre (HELOANI, 2011; FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008; FREITAS, 2007; BOWLING; BEEHR, 2006), visto que o fenômeno pode ser compreendido como um produto de formas particulares de organizar as relações de poder no ambiente de trabalho (ESCARTÍN-SOLANELLES; ARRIETA-SALAS; RODRÍGUEZ-CARBALLEIRA, 2010).

Dessa forma, a ocorrência do assédio moral no trabalho não se limita apenas à vítima e ao agressor, mas está essencialmente relacionada com a cultura organizacional e com o modelo de gestão adotado pela empresa, pois esses são elementos organizacionais que podem gerar manifestações de assédio, ao produzir e reproduzir práticas focadas nos resultados e na produtividade, em detrimento da saúde do trabalhador, além de omitir que tal violência esteja presente nas relações de trabalho (TOLFO; SILVA; KRAWULSKI, 2013), as quais são marcadas por dominação e poder (MORGAN, 1996).

A existência do assédio moral no trabalho, intimamente relacionada com a estrutura, as práticas organizacionais e com o próprio ambiente onde ocorrem, constitui e faz parte de um *dark side* das organizações - lado sombrio que existe, mas que é negligenciado, ignorado e marginalizado pelas próprias organizações, por se tratar de um lado que abrange as violências e muitos outros comportamentos praticados com a intenção de causar danos, beneficiar a pessoa que o pratica ou a própria organização (LINSTED; MARECHAL; GRIFFIN, 2014). A compreensão do *dark side* organizacional reforça a responsabilidade da organização quanto ao assédio moral nela praticado, já que não se trata de uma consequência secundária

contrária aos seus objetivos, mas de um produto de seu sistema de ação, cuja sobrevivência organizacional depende da competição entre os trabalhadores (VAUGHAN, 1999).

Segundo Einarsen (1999), o assédio moral envolve diferentes tipos de comportamentos, cujo processo contém, pelo menos, quatro fases, a saber: comportamento agressivo; assédio moral; estigmatização; trauma. Na primeira fase, há uma situação em que comportamentos agressivos sutis começam a ser dirigidos contra uma ou mais pessoas no grupo de trabalho. Mas, o termo assédio moral deve ser usado apenas na segunda fase, na qual os comportamentos agressivos tornam-se mais abertos, diretos e frequentes. Na terceira fase, há o estigma social colocado sobre a vítima, que passa a ser vista como culpada pelo assédio moral que sofre. Por fim, a quarta fase caracteriza-se pelo surgimento de danos à saúde física e mental das vítimas, que reforçam os preconceitos de que é ela o problema da organização.

Para praticar o assédio moral contra alguém, o agressor utiliza diferentes manobras, aparentemente, sem importância, que vão se tornando cada vez mais violentas, à medida que impedem a vítima de reagir. O agressor pode: recusar a comunicação direta, evitando o debate e a possível solução do problema; desqualificar e desacreditar a vítima, de forma sutil e insinuante; isolá-la, quebrando todas as alianças possíveis; constrangê-la, por meio de tarefas inúteis ou degradantes; induzi-la ao erro, possibilitando criticá-la e justificar o seu rebaixamento; e assediá-la sexualmente. Tal violência não ocorre apenas do superior ao subordinado, mas em todas as direções e níveis hierárquicos, como do subordinado ao superior, e entre colegas de trabalho (HELOANI, 2011; HIRIGOYEN, 2009; FREITAS, 2001).

Os envolvidos no assédio moral: agressor, vítima e observadores

O agressor é o praticante do assédio moral no trabalho. São pessoas perversas, com traços narcísicos de personalidade, que veem, na outra, uma ameaça a seu poder. Por conta disso, a pessoa perversa e narcísica utiliza-se do assédio moral para destruir, eliminar o outro que lhe ameaça, sem a menor culpa (HIRIGOYEN, 2009; FREITAS, 2001). Por essa violência envolver um aspecto subjetivo, pois depende de como a vítima percebe as ações dirigidas a elas, o perfil

dos agressores está, desse modo, associado às interpretações de quais comportamentos são indesejáveis por parte da vítima (BACCHI; PINHEIRO; PINTO, 2012; EINARSEN, 1999), sendo a sua maior ocorrência na direção descendente, na qual os superiores são os agressores (VALADÃO JUNIOR e MENDONÇA, 2015).

A vítima é a quem o assédio moral é destinado e praticado. De início, não se trata de pessoas com alguma patologia, ou frágeis, como os agressores os colocam. Geralmente, são pessoas perfeccionistas, que se dedicam muito ao seu trabalho e, em consequência, à organização. Também são pessoas que têm a capacidade de resistir à autoridade, apesar das pressões (HIRIGOYEN, 2009; JACOBY et al., 2009). Por nem todas as vítimas exporem suas vivências, não é possível afirmar qual é o perfil mais agredido (VALADÃO JUNIOR e MENDONÇA, 2015), no entanto, estudos destacam que as mulheres, os empregados acima de 50 anos (HIRIGOYEN, 2006), empregados mais jovens e com menor experiência (FREITAS, 2001), homossexuais, negros e pessoas com deficiência (BATTISTELLI; AMAZARRAY; KOLLER, 2011) têm sido alvo frequente de assédio moral.

Além do agressor e da vítima, podemos considerar os observadores do assédio moral no trabalho como envolvidos nessa violência, pois, segundo Nunes, Tolfo e Nunes (2014), esses também podem sofrer consequências, na medida em que visualizam as agressões. Assim, o observador é todo aquele que não é vítima direta do assédio moral, mas que presencia ou tem conhecimento da sua ocorrência, podendo ter efeitos na sua saúde, física e psíquica. No âmbito do trabalho, são empregados, muitas vezes, indiferentes, que não tomam partido, principalmente, quando o agressor é um superior hierárquico. Essa indiferença também pode se dar pelos observadores não terem discernimento de que a violência que observam caracteriza-se como assédio moral, ou por considerarem que a empresa não tem meios eficazes para a denúncia e o combate da violência. Os autores acrescentam que os observadores também apresentam estresse, insatisfação com o trabalho e baixa autoconfiança, assim como as vítimas do assédio moral, porém, em um menor grau.

As consequências do assédio moral no trabalho

A ocorrência do assédio moral no trabalho atesta a fragilidade da saúde moral das organizações, cujo ambiente se torna cada vez mais predatório, prejudicando as relações humanas (FREITAS, 2005). Desse modo, podemos entender que o assédio moral tem consequências para as suas vítimas, para as organizações nas quais ele ocorre, e para a sociedade como um todo (MARTININGO FILHO e SIQUEIRA, 2008; FREITAS, 2007; LEYMANN, 1996).

Schlindwein (2013) destaca que as humilhações vivenciadas no ambiente de trabalho levam a adoecimentos e a acidentes, que imobilizam a capacidade de agir das vítimas, agravando, assim, o sentimento de não reconhecimento no trabalho. Para Peixoto e Pereira (2005), Jacoby et al. (2009) e Lucas e Romano (2015), o assédio moral traz consequências à saúde física e psíquica dos empregados, como alterações no sono e no humor, depressão, ansiedade, angústia, problemas pulmonares e estomacais, dentre outros, e que refletem em seu desempenho profissional, e no cuidado pessoal. Heloani (2011) complementa que, no limite, o empregado pode vir a cometer suicídio.

No âmbito organizacional, Freitas (2007) destaca, como consequências: o afastamento dos empregados; elevação do absenteísmo e *turnover*; queda da produtividade e da qualidade do clima de trabalho; custos judiciais, quando das indenizações; reforço ao comportamento negativo dos indivíduos perante a impunidade; redução da atratividade de talentos no mercado. No âmbito social, a autora cita o aumento de despesas médicas e benefícios previdenciários, a elevação do nível de suicídios na sociedade, aposentadorias precoces, a desestruturação familiar e social das vítimas, dentre outros.

A dimensão subjetiva do assédio moral, a dificuldade da vítima para provar a ocorrência dessa violência, e a inexistência de leis específicas para a sua punição jurídica, são alguns dos motivos que levam muitos dos empregados a não querer denunciar o assédio moral. Registros de denúncias feitas evidenciaram a cautela dos magistrados na sua avaliação, de modo a evitar a banalização do assédio moral (VASCONCELOS, 2015). Contudo, apesar de não existir leis específicas para a sua punição, os princípios fundamentais e normativos da Constituição Federal Brasileira constituem-se ferramentas jurídicas que possibilitam o enfrentamento e a punição do assédio moral (MATOSO, 2016).

Após a apresentação dessa revisão da literatura, na qual procuramos destacar os conceitos e características do assédio moral, os envolvidos e as suas consequências individual, social e organizacional, detalharemos os passos adotados na pesquisa para atingir o objetivo proposto.

Procedimentos da pesquisa

Para a caracterização da presente pesquisa, seguimos Silveira e Córdova (2009). Quanto à abordagem, trata-se de uma pesquisa qualitativa, por haver uma preocupação com a compreensão da dinâmica das relações sociais que ocorrem no ambiente de trabalho, e não com a sua representatividade numérica. Quanto aos objetivos, trata-se de uma pesquisa descritiva, pois pretendemos descrever a ocorrência do assédio moral nas relações de trabalho, a partir de experiências de vítimas dessa violência e relatos de seus colegas de trabalho. Quanto aos procedimentos, trata-se de um estudo de campo, que focou em quatro pequenos grupos de trabalho, de diferentes organizações, para compreendermos a ocorrência do assédio moral no trabalho.

Para atingir o objetivo deste artigo, que é compreender o assédio moral ocorrido no ambiente de trabalho, a partir dos relatos de vítimas dessa violência e de seus colegas de trabalho, realizamos oito entrevistas com empregados de quatro organizações diferentes. Em cada uma dessas organizações, foram entrevistados dois empregados, sendo um a vítima do assédio moral e o outro um de seus colegas de trabalho. Assim, tivemos quatro entrevistados que foram vítimas do assédio moral, e quatro entrevistados colegas dessas vítimas, que podem ser considerados, segundo Nunes, Tolfo e Nunes (2014), observadores da violência.

Ressaltamos que esta pesquisa teve uma fase anterior realizada nos anos de 2014 e 2015, na qual foi aplicado um questionário *on-line* a uma amostra por conveniência, cujo objetivo era conhecer os motivos pelos quais as vítimas de assédio moral permaneceram em seus empregos, e, nesse instrumento de pesquisa, tinha um espaço para que o respondente deixasse seu endereço eletrônico, caso tivesse interesse em participar de pesquisas futuras sobre o assédio moral. De 100 respondentes desse questionário, vítimas de assédio moral no trabalho, seis preencheram o espaço com o seu respectivo endereço eletrônico. Assim, entramos

em contato com essas seis pessoas, mas apenas quatro delas puderam conceder entrevistas. Isso porque, diante do objetivo proposto neste artigo, pressupúnhamos entrevistar vítimas do assédio moral que pudessem indicar colegas de trabalho com os quais tivessem compartilhado sua experiência, ou que soubessem de sua ocorrência, por meio da observação da violência explícita.

Portanto, os participantes da presente pesquisa foram alcançados em dois momentos. Num primeiro momento, entramos em contato com vítimas de assédio moral no trabalho, que tinham participado de uma pesquisa anterior dos autores, também relacionada à temática do assédio moral no trabalho, entrevistando aquelas que pudessem nos indicar colegas de trabalho observadores da violência. Assim, num segundo momento, entrevistamos colegas de trabalho indicados pelas vítimas do assédio moral, de modo a possibilitar a compreensão de um mesmo fenômeno ou processo social, a partir de perspectivas diferentes.

Realizamos as entrevistas seguindo um roteiro pré-definido, de acordo com os pontos levantados na revisão da literatura: como aconteceu o assédio moral; quem foi o assediador; como a vítimas e os colegas de trabalho reagiram ao assédio moral; e quais as consequências do assédio moral para a vítima e para as relações de trabalho. Portanto, o material empírico desta pesquisa foi obtido por meio de entrevistas qualitativas e semiestruturadas, realizadas nos meses de maio de junho de 2016, em lugares públicos escolhidos pelos entrevistados, que assinaram um termo de consentimento permitindo a gravação da entrevista, cuja duração média foi de 25 minutos, e, após transcritas, totalizaram 39 laudas. Algumas características dos entrevistados e da organização em que trabalham estão apresentadas no Quadro 1.

Quadro 1 – Características dos entrevistados e da organização em que trabalham

Entrevistado	Envolvimento no assédio	Considera-se	Idade	Organização
V1	Vítima	Mulher	48	Organização 1 – Pública (escola)
C1	Observador	Mulher	39	
V2	Vítima	Homem	52	Organização 2 – Privada (banco)
C2	Observador	Homem	40	
V3	Vítima	Mulher	22	Organização 3 – Privada (<i>call-center</i>)
C3	Observador	Mulher	24	
V4	Vítima	Homem	20	Organização 4 – Pública (Autarquia federal)
C4	Observador	Mulher	22	

Fonte: elaborado pelos autores.

Dentre as vítimas, duas são mulheres e dois homens. Dentre os colegas de trabalho observadores da violência, três são mulheres e um homem. A idade dos entrevistados variou de 20 a 52 anos, abrangendo empregados de organizações públicas e privadas.

Os relatos obtidos nas entrevistas foram analisados por meio da técnica Análise de Conteúdo, conforme Bardin (2011), definida como um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, possibilitando a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção, por meio de indicadores, quantitativos ou não. A escolha dessa técnica de análise se pautou na sua ampla utilização em estudos qualitativos no campo da Administração, como reforça Silva e Fossá (2015). Minayo (2012) complementa que, a partir de uma perspectiva qualitativa, a análise de conteúdo visa atingir uma interpretação mais profunda, indo além da mera descrição da mensagem.

Utilizamos a análise categorial temática, por meio da qual as entrevistas foram categorizadas pelo critério de semelhança de significado, formando as seguintes categorias temáticas: as fases do assédio moral; o perfil do agressor; as manobras utilizadas pelo agressor para praticar o assédio moral; as consequências do assédio moral nas relações de trabalho. A seguir, apresentamos os resultados das entrevistas e sua discussão.

Resultados

As vítimas de assédio moral entrevistadas na pesquisa apresentam características semelhantes às de outros estudos, como os de Hirigoyen (2006), Freitas (2001) e Battistelli, Amazarray e Koller (2011), que destacam alvos frequentes da violência, cujo perfil geralmente são mulheres, profissionais mais experientes, e também os jovens menos experientes, homossexuais, negros e pessoas com deficiência. Dentre as vítimas entrevistadas, temos a metade formada por mulheres; um dos homens é homossexual; e, quanto à idade, metade são profissionais experientes, e a outra metade são jovens com pouca experiência profissional. Além disso, podemos ver semelhanças entre o perfil das vítimas e o perfil dos colegas observadores, o que reforça a compreensão apresentada por

Nunes, Tolfo e Nunes (2014), de que os colegas de trabalho, observadores da violência, também podem vir a ser vítimas do assédio moral.

Após essa análise dos perfis das vítimas e dos seus colegas observadores, apresentamos, na sequência, as discussões sobre as categorias temáticas propostas, levando em consideração os relatos das vítimas e dos colegas observadores da violência.

As fases do assédio moral no trabalho

O assédio moral no trabalho acontece em diferentes estágios, ou fases, pelas quais, segundo Einarsen (1999), podemos compreender essa violência como um processo, e não como um fenômeno social. Ela começa de forma sutil, muitas vezes, despercebida pelas vítimas, que vê a agressão sofrida como algo pontual, esporádico. Mas, quando se tornam agressões repetitivas, frequentes e intencionais, a sua percepção torna-se mais possível, tanto pelas vítimas, quanto pelos demais colegas.

Era meu primeiro estágio e eu estava bastante animado. [...] Eu era o mais novo naquele setor, então, na minha ideia, aqueles outros colegas estariam ali para me ajudar, e até mesmo o chefe de setor. Mas não foi isso que aconteceu. Eu mal cheguei no primeiro dia de trabalho e o chefe já me passou um monte de atividades para fazer. Até aí tudo bem, se não fosse o fato de ele não me explicar como eu deveria fazer aquelas atividades. Mas, ainda pensei: 'Ah, isso deve ser algum daqueles rituais ridículos que fazem com os novatos'. Só quando eu vi que aquilo acontecia todos os dias, durante as semanas seguintes, é que pensei que alguma coisa estava errada (V4).

Quando algo dava errado no setor, ele [o agressor], falava: 'isso é coisa do viado ali', e ria depois, dizendo que era brincadeira. [...] Era uma vez ou outra, só depois que ficou mais frequente (C2).

Apesar da percepção de uma agressão intencional, direcionada e frequente, nenhuma das vítimas e nenhum dos colegas de trabalho entrevistados procuraram reagir a isso, evidenciando um ambiente favorável para a ocorrência do assédio moral, como aponta Freitas (2007). Essa não reação, segundo os entrevistados, se deu por motivos como o de não saber a quem recorrer, se valeria a pena denunciar a agressão frequente, já que isso poderia tornar a situação ainda pior, ou se o problema não estava realmente no alvo, na vítima. Esse último motivo destacado foi

citado não apenas por colegas de trabalho, mas, também, pelas próprias vítimas, o que caracteriza, conforme Einarsen (1999), o estigma social.

Havia três candidatos à direção da escola, mas ele [o agressor] implicava só com ela (V1). Eu até cheguei a pensar que ela quem era o problema, não era possível que não fosse. Ele nunca tinha feito isso com ninguém (C1).

Parecia que todo mundo conseguia bater a meta, menos eu. Como que a gente não pensa que somos nós o problema? (V3).

De acordo com Einarsen (2000), Freitas (2001), Salin (2003) e Hirigoyen (2009), esse sentimento de culpa acaba reforçando os preconceitos que são colocados sobre a vítima, tendo em vista as consequências geradas pelo assédio moral. Essas consequências levam à vítima a uma posição de inferioridade, possibilitando a continuidade das agressões.

Como ele (V4) estagiava à tarde, e eu de manhã, eu até tentei ensinar alguma coisa, mas não dava tempo, por conta dos nossos horários. [...] Não eram tarefas difíceis, eram relativamente fáceis, mas tinham muitos detalhes, coisas da burocracia do serviço público. Por conta disso, eu tentava fazer de manhã as tarefas mais complicadas, e deixava para ele as tarefas mais simples, e ainda avisei que, se não tivesse urgência, ele podia deixar que eu fazia na manhã seguinte (C4).

Sinceramente, acho ela não queria trabalhar ali, só pode. Ao invés de ela ver as humilhações como um incentivo para bater a meta, para não ser humilhada novamente, ela continuava da mesma forma, parecia não dar conta, não conseguia bater metas (C3).

Eu não sabia como me reagir. Se eu reclamasse para outros colegas, ia parecer que eu estava era aproveitando para denegrir a imagem do outro candidato à diretoria da escola (V1).

O perfil do agressor

As vítimas V1 e V4 foram assediadas pelo seu superior imediato, enquanto que as vítimas V2 e V3 foram assediadas por um colega de mesmo nível hierárquico, evidenciando, assim, que o assédio moral no ambiente de trabalho pode acontecer em todas as direções, seja ascendente, descendente ou horizontal, como apontam Freitas (2001), Hirigoyen (2009), Heloani (2011) e Valadão Junior e Mendonça (2015).

Os relatos das vítimas apresentaram um consenso de que seus agressores são pessoas perversas, que sentem prazer em humilhar e ver o outro sofrer. São profissionais manipuladores, que conseguem distorcer a real situação de sofrimento das vítimas, amenizando-a para os demais empregados, por meio da negação da

sua ocorrência, tirando de si a responsabilidade do assédio moral. Isso, segundo Linstead, Marechal e Griffin (2014), faz parte de um lado sombrio das organizações.

Me incomodava tanto o fato de ele sempre arranjar um pretexto para usar termos pejorativos dirigidos a mim. Ele ria e fazia os outros rirem, e depois virava pra mim e dizia que era brincadeira, que não era pra eu ficar chateado, não. Teve uma vez que ele até disse que eu tinha que me acostumar com isso, que é normal fazer isso com gays. [...] Ele conseguiu manipular a situação de uma maneira que, quando eu fui falar para um colega da repartição que eu estava me sentindo incomodado com essa situação, ele virou pra mim e disse: 'Por quê? Ele só está brincando com você, não leve isso a sério'. (V2).

Quanto aos colegas de trabalho, observadores da violência, não houve um consenso sobre o perfil do agressor. Entre os entrevistados C2 e C3, houve uma certa dificuldade em reconhecer que aquilo que ocorria com as vítimas era característico do assédio moral, pois, segundo eles, isso não era possível de acontecer entre colegas de um mesmo nível hierárquico. Isso ressalta a característica subjetiva do assédio moral, no qual o perfil dos agressores está associado às interpretações do que as vítimas veem como indesejáveis, como citam Einarsen (1999) e Bacchi, Pinheiro e Pinto (2012).

Ah! Todos nós fazemos esse tipo de brincadeira entre nós. É algo normal nessa área de telemarketing. Se você não atinge a meta, você é alvo de brincadeiras, mas, isso é para descontração, para motivar você atingir a meta, não é pra ninguém ficar sofrendo. [...] Eu mesmo já fui alvo de brincadeiras. É chato? É. Mas, a gente tem que procurar evitar ficar de fora da meta (C3).

As manobras utilizadas pelo agressor para praticar o assédio moral

O agressor encontra diferentes manobras para praticar o assédio moral contra alguém (HELOANI, 2011; HIRIGOYEN, 2009; FREITAS, 2001). Nas entrevistas, a falta de informação, a desqualificação por meio sutil, e o isolamento foram as manobras apresentadas pelas vítimas, e corroboradas pelos seus colegas de trabalho.

Ele [o agressor] falava que era brincadeira, e os colegas também falavam isso. Mas, sei lá, parece que vai além de uma brincadeira. Você se sente inferior aos demais, incapaz, que não dá conta de fazer o seu trabalho [...] A gente se isola no trabalho, os outros também nos isolam, parece que você nem existe (V3).
No meu caso, a situação se deu pela falta de informação. Como eu ia fazer as atividades, sem saber como fazê-las? Eu era novato ali, e somente um estagiário. É difícil entender o porquê disso (V4).

Quando ele [a vítima] me contou que não estava suportando as brincadeiras, eu percebi que aquilo era uma forma intencional de prejudicá-lo, porque, por fim, as

peças mudam o seu comportamento, tendem a ficar mais afastadas, como se tivessem o isolando no trabalho (C2).

As consequências do assédio moral nas relações de trabalho

Com a ocorrência do assédio moral no trabalho, as vítimas relataram sobre a violência experimentada, enquanto que os colegas de trabalho apresentaram uma indiferença quanto à violência observada, colocando-a como um “problema do outro”. Essas diferentes consequências nos diferentes empregados envolvidos – vítima e observadores – indicam uma fragmentação das relações de trabalho, dada a valoração do aspecto econômico da atual sociedade, como apontam Freitas (2000) e Freitas, Heloani e Barreto (2008).

Eu já tinha participado de outras eleições para a direção da escola, mas essa foi diferente, por conta do assédio moral que eu sofri. Eu custava a dormir, quase não dormia, e, no outro dia, eu tinha que lecionar de manhã, e minhas aulas não estavam boas, pois eu não conseguia planejá-las do modo como eu queria. [...] É um sofrimento individual, porque você sabe que não pode contar com ninguém no trabalho. [...] O máximo que a gente faz é contar para algum colega mais próximo, só para desabafar mesmo. Eu não esperava dele nada a mais que isso, até porque, pelo contexto que o assédio aconteceu, um período de eleições escolares, poderia soar que eu estava denegrindo o outro candidato (V1).

É um sofrimento seu, que, com o tempo, traz reflexos que prejudicam a própria organização. [...] Você começa a faltar, sua saúde fica debilitada. Eu falo isso porque, antes de eu me assumir, eu quase não faltava. Era uma ou duas faltas no ano. Depois que eu me assumi, e as piadinhas ficaram frequentes, eu percebi que eu faltava, pelo menos, uma vez a cada quinze dias (V2).

Quando a gente percebe que o assédio moral estava acontecendo, quando ele [a vítima] me contou do comportamento do chefe do setor, a gente fica um pouco preocupada, pensando se isso [o assédio moral] vai se estender por muito tempo, porque fica um clima chato, né? Mas, também, a gente pensa que quem sofre com isso, tem que procurar uma forma de superar. É um problema que afeta ele mesmo (C4).

Eu até cheguei a falar pra ela [vítima] que eu achava que era coisa da cabeça dela. [...] Ela tinha que resolver isso com ela mesmo, porque todo mundo que não atingia as metas, era alvo de brincadeiras, não era algo exclusivo, só com ela. Eu falo por mim e por outros colegas também: a gente achava que ela estava no emprego errado, porque ela sabia que ali acontecia isso (C3).

A violência experimentada pelas vítimas e a indiferença dos seus observadores evidenciam que o assédio moral no trabalho tem consequências para todos os trabalhadores, e para a própria organização, como aponta Freitas (2007). Em relação às vítimas, o estigma social pelo qual passam contribui, segundo Einarsen (1999), para o sentimento de culpa e o agravamento das violências vividas, indicando, ainda, o porquê de muitos colegas de trabalho serem indiferentes ao

assédio moral observado. Nesse aspecto, Nunes, Tolfo e Nunes (2014) complementam que outros motivos que levam à indiferença dos observadores da violência são a falta de clareza sobre o que é assédio moral, e a percepção de que a empresa não combate eficazmente as violências que nela ocorrem, tendo em vista que, muitas das vezes, são praticadas pelos próprios superiores.

Os autores consideram que os observadores da violência também apresentam consequências experimentadas pelas vítimas do assédio moral, como estresse, insatisfação no trabalho e baixa autoconfiança, porém, em menor grau. Desse modo, a indiferença apresentada pelos observadores do assédio moral no trabalho pode ser entendida como uma tentativa de esses profissionais se manterem afastados dessa violência, para não sentirem seus efeitos em maior grau, ou para não se tornarem os próximos alvos dos agressores. Além disso, considerando a valoração do aspecto econômico na sociedade, essa indiferença pode indicar uma forma de os observadores se manterem em seus empregos, pelos quais competem entre si e com os demais trabalhadores, inclusive com as vítimas do assédio moral, mesmo elas estando em uma condição menos favorável de competição, já que, além de fragilizadas pela violência sofrida, não encontram apoio nos colegas de trabalho. Aliás, a fragilidade da vítima e a indiferença dos colegas parecem ser essenciais para a eliminação do concorrente, que, no caso, é a própria vítima do assédio moral.

Considerações finais

Na presente pesquisa, nosso objetivo foi compreender o assédio moral ocorrido no ambiente de trabalho, a partir dos relatos de vítimas dessa violência e dos relatos de seus colegas de trabalho, que podem ser considerados observadores dessa violência. Por meio das oito entrevistas realizadas, com quatro vítimas e quatro colegas de trabalho, compreendemos o assédio moral como um processo que se manifesta em diferentes etapas, e de diferentes maneiras, trazendo consequências para as relações de trabalho. De um lado, tem-se a violência experimentada pela vítima, e, de outro, uma indiferença por parte dos seus colegas de trabalho, que entendem o assédio moral como um “problema do outro”, um problema da vítima, mesmo considerando que o assédio moral tem consequências para o ambiente organizacional.

Sob o ponto de vista teórico, o trabalho contribui para uma ampliação da discussão do assédio moral no trabalho, ao compreendermos diferentes olhares e perspectivas sob um mesmo problema, cujas consequências não se restringem às vítimas, mas a toda organização, uma vez que esse problema acontece por encontrar um ambiente favorável a isso. Essa contribuição tem implicações práticas, ao possibilitar gestores e não gestores reconhecerem a existência do assédio moral no trabalho, e suas consequências negativas para as pessoas da organização, possibilitando a reflexão e a proposição de ações que visem evitar e punir essa e outras formas de violência no contexto organizacional.

Como limitações, consideramos que as entrevistas com os colegas observadores do assédio moral, ocorridas por indicação das vítimas entrevistadas, abrangeu apenas os profissionais com os quais as vítimas compartilharam a violência experimentada, e a compreensão das condições organizacionais para a ocorrência do assédio moral precisa ser ampliada. Assim, para futuras pesquisas, sugerimos entrevistas com outros colegas de trabalho, com os quais as vítimas não tenham compartilhado o assédio moral sofrido, para abranger diferentes olhares de observadores da violência, e, também, pesquisas que visem identificar as representações sociais sobre o assédio moral no trabalho.

Referências

BACCHI, G. A.; PINHEIRO, D. R. C.; PINTO, F. R. Assédio moral e resiliência no local de trabalho. **Revista Ciências Administrativas**, Fortaleza, v. 18, n. 1, p. 301-330, 2012. Disponível em: <<http://periodicos.unifor.br/rca/article/view/3331/pdf>>. Acesso em: 03 abr. 2016.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2011.

BATTISTELLI, B. M.; AMAZARRAY, M. R.; KOLLER, S. H. O assédio moral no trabalho na visão de operadores do Direito. **Psicologia & Sociedade**, v. 23, n. 1, p. 35-45, 2011. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/psoc/v23n1/a05v23n1.pdf>>. Acesso: 10 abr. 2016.

BOWLING, N.; BEEHR, T. A. Workplace Harassment from the Victim's Perspective: a theoretical model and meta-analysis. **Journal of Applied Psychology**, v. 91, n. 5, p. 998-1012, 2006.

CHAPPELL, D.; DI MARTINO, V. **Violence at work**. 3. ed. Geneva: International Labour Organization, 2006.

EINARSEN, S. The nature and causes of bullying at work. **International Journal of Manpower**, v. 20, n. 1, p. 16-27, 1999.

_____. Harassment and Bullying at Work: a review of the Scandinavian approach. **Agression and Violent Behavior**, v. 5, n. 4, p. 379-401, 2000.

ESCARTÍN-SOLANELLES, J.; ARRIETA-SALAS, C.; RODRÍGUEZ-CARBALLEIRA, A. "Mobbing" o acoso laboral: revision de los principals aspectos teórico-metodológicos que dificultan su estudio. **Actualidades en Psicología**, v. 23, n. 110, p. 1-19, 2010. Disponível em: <<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/apsi/v23-24n10-111/a01.pdf>>. Acesso em: 02 abr. 2016.

FREITAS, M. E. Contexto social e imaginário organizacional moderno. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 2, p. 6-15, 2000. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v40n2/v40n2a02.pdf>>. Acesso em: 02 abr. 2016.

_____. Assédio Moral e Assédio Sexual: faces do poder perverso nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**. v. 41, n.2, 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n2/v41n2a02.pdf>>. Acesso em: 02 abr. 2016.

_____. Existe uma saúde moral nas organizações? **O&S - Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 12, n.32, p. 13-27, 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/osoc/v12n32/a01v12n32.pdf>>. Acesso em: 10 abr. 2016.

_____. Quem paga a conta do assédio moral no trabalho? **RAE-eletrônica**, v. 6, n. 1, 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/raeel/v6n1/a11v6n1.pdf>>. Acesso em: 10 abr. 2016.

FREITAS, M. E.; HELOANI, R.; BARRETO, M. **Assédio Moral no Trabalho**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

HANNABUSS, S. Bullying at work. **Library Management**, v. 19, n. 5, p. 304-310, 1998.

HELOANI, R. Assédio moral – um ensaio sobre a expropriação da dignidade no trabalho. **RAE-eletrônica**, v. 3, n. 1, 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/raeel/v3n1/v3n1a12.pdf>>. Acesso em: 03 abr. 2016.

_____. Assédio moral: a dignidade violada. **Aletheia**, n. 22, p. 101-108, 2005. Disponível em: <<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/aletheia/n22/n22a10.pdf>>. Acesso em: 03 abr. 2016.

_____. A dança da garrafa: assédio moral nas organizações. **GV Executivo**, v. 10, n. 1, 2011. Disponível em: <<https://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/50-53.pdf>>. Acesso em: 04 abr. 2016.

HIRIGOYEN, M. **Mal-Estar no Trabalho**: redefinindo o assédio moral. 3. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2006.

_____. **Assédio Moral: a violência perversa no cotidiano**. 11. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2009.

JACOBY, A. R. et al. Assédio moral: uma guerra invisível no contexto empresarial. **Revista Mal-Estar e Subjetividade**, v. 9, n. 2, p. 619-645, 2009. Disponível em: <<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/malestar/v9n2/11.pdf>>. Acesso em: 11 abr. 2016.

LEYMANN, H. The content and development of mobbing at work. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 5, n. 2, p. 165-184, 1996.

LINSTEAD, S.; MARECHAL, G.; GRIFFIN, R. Theorizing and Researching the Dark Side of Organization. **Organization Studies**, v. 35, 2014.

LUCAS, M. G.; ROMANO, R. Assédio moral nas relações de trabalho: implicações psicológicas. **ReCaPe – Revista de Carreiras e Pessoas**, São Paulo, v. 5, n. 3, p. 392-401, 2015. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/21854/18971>>. Acesso em: 02 abr. 2016.

MARTININGO FILHO, A.; SIQUEIRA, M. V. S. Assédio Moral e Gestão de Pessoas: uma análise do assédio moral nas organizações e o papel da área de Gestão de Pessoas. **RAM – Revista de Administração Mackenzie**, v. 9, n. 5, p. 11-34, 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ram/v9n5/a02v9n5.pdf>>. Acesso em: 07 abr. 2016.

MATOSO, L. M. L. Assédio moral no ambiente do trabalho. **Revista Urutágua**, n. 33, p. 13-26, 2016. Disponível em: <<http://periodicos.uem.br/ojs/index.php/Urutagua/article/view/28276/16657>>. Acesso em: 11 abr. 2016.

MINAYO, M. C. S. **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. 32. ed. Petrópolis: Vozes, 2012.

MORGAN, G. Organizações como instrumentos de dominação. In: _____. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

NUNES, T. S.; TOLFO, S. R.; NUNES, L. S. Assédio moral no trabalho em universidade sob a perspectiva dos observadores da violência. **ReCaPe – Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 4, n. 2, p. 166-176, 2014. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/20651/15236>>. Acesso em: 29 mar. 2016.

PEIXOTO, O. S.; PEREIRA, I. V. Assédio moral no trabalho: repercussões sobre a saúde do trabalhador. **Revista Brasileira de Medicina do Trabalho**, Belo Horizonte, v. 3, n. 2, p. 135-137, 2005. Disponível em: <http://www.assediomoral.org/IMG/pdf/Artigo_Assedio_Moral_no_Trabalho.pdf>. Acesso em: 16 abr. 2016.

SALIN, D. Ways of explaining workplace bullying: a review of enabling, motivating and precipitating structures and processes in the work environment. **Human Relations**, v. 56, n. 10, p. 1213-1232, 2003.

SILVA, A. H.; FOSSÁ, M. I. T. Análise de Conteúdo: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. **Qualit@s Revista Eletrônica**, v. 17, n. 1, p. 01-14, 2015.

SILVEIRA, D. T.; CÓRDOVA, F. P. A pesquisa científica. In: GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. Cap. 2. p. 31-42.

SCHLINDWEIN, V. L. D. C. Histórias de vida marcadas por humilhação, assédio moral e adoecimento no trabalho. **Psicologia & Sociedade**, v. 25, n. 2, p. 430-439, 2013. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/psoc/v25n2/20.pdf>>. Acesso em: 11 abr. 2016.

TOLFO, S. R.; SILVA, N.; KRAWULSKI, E. Acoso laboral: relaciones con la cultura organizacional y la gestión de personas. **Salud de los Trabajadores**, v. 21, n. 1, p. 05-18, 2013. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=375839306002>>. Acesso em: 12 abr. 2016.

VALADÃO JUNIOR, V. M.; MENDONÇA, J. M. B. Assédio moral no trabalho: dilacerando oportunidades. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 13, n. 1, p. 19-39, 2015. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/cebape/v13n1/1679-3951-cebape-13-01-00019.pdf>>. Acesso em: 04 abr. 2016.

VASCONCELOS, Y. L. Assédio moral nos ambientes corporativos. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 13, n. 4, p. 821-851, 2015. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/cebape/v13n4/1679-3951-cebape-13-04-00821.pdf>>. Acesso em: 04 abr. 2016.

VAUGHAN, D. The dark side of organizations. **Annual Review of Sociology**. v. 25, p. 271–305, 1999.