



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ  
INSTITUTO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA

NATHÁLIA DA SILVA NUNES

**OUVINDO SOBRE ASSÉDIO MORAL: COM A PALAVRA, AS PSICÓLOGAS  
ORGANIZACIONAIS**

BELÉM

2018



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ  
INSTITUTO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA

NATHÁLIA DA SILVA NUNES

**OUVINDO SOBRE ASSÉDIO MORAL: COM A PALAVRA, AS PSICÓLOGAS  
ORGANIZACIONAIS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Universidade Federal do Pará como requisito para obtenção do título de Mestre em Psicologia.

Orientador: Prof. Dr. Paulo de Tarso Ribeiro de Oliveira

BELÉM  
2018

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Pará  
Gerada automaticamente pelo módulo Ficat, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

---

- N972o NUNES, NATHALIA DA  
OUVINDO SOBRE ASSÉDIO MORAL: COM A PALAVRA, AS PSICÓLOGAS  
ORGANIZACIONAIS / NATHALIA DA NUNES. — 2018  
125 f. : il. color
- Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-graduação em Psicologia (PPGP), Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal do Pará, Belém, 2018.  
Orientação: Prof. Dr. PAULO DE TARSO RIBEIRO DE OLIVEIRA
1. ASSEDIO MORAL. 2. TRABALHO. 3. PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO. I. RIBEIRO DE OLIVEIRA, PAULO DE TARSO, *orient.* II. Título

CDD 150

---

NATHÁLIA DA SILVA NUNES

**OUVINDO O ASSÉDIO MORAL: COM A PALAVRA, AS PSICÓLOGAS  
ORGANIZACIONAIS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Universidade Federal do Pará como requisito para obtenção do título de Mestre em Psicologia.

**BANCA EXAMINADORA:**

---

Prof. Dr. Paulo de Tarso Ribeiro de Oliveira (Orientador)  
Universidade Federal do Pará (UFPA)

---

Prof<sup>a</sup> Dra. Laura Soares Martins Nogueira (Membro Externo)  
Fundação Jorge Duprat Figueiredo de Segurança e Medicina do Trabalho (Fundacentro) /  
Ministério do Trabalho)

---

Prof. Dr. Leandro Passarinho Reis Junior (Membro Interno)  
Universidade Federal do Pará (UFPA)

---

Profa. Dra. Maria Lúcia Chaves Lima (Suplente)  
Universidade Federal do Pará (UFPA)

Apresentado em \_\_/\_\_/\_\_ Conceito:\_\_\_\_\_

## **DEDICATÓRIA**

A todas as psicólogas que voluntariamente participaram desta pesquisa. Minha gratidão.

Durante essa jornada que é a vida, uma grande mulher esteve ao meu lado incondicionalmente: à minha mãe, Edna Nunes, dedico este trabalho e tudo o que sou!

## AGRADECIMENTOS

A Deus, fonte inesgotável de força e incentivo.

À minha família, meus pais, irmãos, sobrinha e cunhada. Meu cachorro, Théó, que me amou e me fez relaxar a mente entre uma escrita e outra.

Ao meu amado Pedro, minha eterna gratidão! Obrigada por segurar na minha mão quando precisei, por ouvir atento minhas alegrias e aflições, por ler meus escritos... ser meu amor, meu amigo!

Marcos, meu amigo/irmão, você foi o primeiro incentivador deste mestrado. Nunca vou esquecer suas palavras de incentivo.

Ao Paulo, meu orientador, que esqueceu que eu era sua orientanda e me tratou como um par – não sabe o quanto isso me deu asas. Sua amizade, generosidade e confiança em mim foram alicerce seguro nesta construção.

Aos professores Roberto Heloani, Elizabeth Moreira, Leandro Passarinho e Laura Nogueira pelas importantes e sempre gentis contribuições desde o início deste percurso acadêmico.

Aos amigos que o mestrado meu deu: Érica, Mari, Francisco, Thiago, Jessica e Jenni. Juntos, trocamos histórias, medos e alegrias.

Aos companheiros Eric Alvarenga, Mário Brito e Carol Secco pela atenção com esta pesquisa e disponibilização de material e a todos do Grupo de Estudos Saúde na Amazônia.

À Universidade Federal Pará (UFPA) e ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia (PPGP) pela oportunidade de ingressar neste mestrado e completar essa jornada tão engrandecedora. À Tânia, servidora da instituição, que tanto me deu incentivo e suporte nas questões burocráticas e afetivas.

À CAPES, esta pesquisa foi possível, pelo apoio recebido.

A dissertação é a experiência do escritor/mestrando em consonância com o olhar do orientador e a literatura de base, sem endeusá-la.

Precioso ensinamento captado durante uma conversa informal com a professora Elizabeth Moreira.

## RESUMO

Existe assédio moral desde que existe trabalho e o fato de que somente de uns tempos para cá esse fenômeno vem sendo conhecido em nossa sociedade, ou ainda, se tornado mais visível, tem sua justificativa: o aumento da incidência de casos abriu portas para que as pessoas tivessem mais clareza sobre seu direito de saberem que não são obrigadas a se submeter a este tipo de violência e buscar ajuda. Considerando a visibilidade do tema e o fato de que o psicólogo que atua nas organizações é o profissional capaz de contribuir de maneira significativa intervindo nos possíveis casos e atuando na prevenção a partir de seus conhecimentos, técnicas e análise das condições psicológicas e relações interpessoais no ambiente de trabalho, propus responder ao questionamento: *qual a dinâmica dos psicólogos que atuam nas organizações frente ao desafio de lidar com o assédio moral no contexto de trabalho?* Diante disso, este estudo pretendeu analisar o sentido dado por psicólogos que atuam no contexto organizacional aos elementos que compõem e/ou caracterizam vivências de assédio moral no trabalho relatadas a eles pelos trabalhadores. Trata-se de uma pesquisa qualitativa realizada com sete psicólogas com experiência profissional de no mínimo um ano na área organizacional e que utilizou entrevistas semiestruturadas como técnica para captação de informações, as quais foram submetidas à análise do conteúdo e estruturadas a partir de seis categorias. O estudo revelou que apesar de apresentarem conhecimento teórico a partir de características ligadas ao que se entende por assédio moral, algumas psicólogas apresentaram dificuldades na identificação de possíveis ocorrências, vinculando o assédio moral a situações pontuais ou mesmo comuns no cotidiano das relações de trabalho. A depressão como consequência psicológica dessa violência esteve, na maioria dos relatos, associada a uma preocupação por parte das psicólogas com os prejuízos acarretados na produtividade dos trabalhadores. Na constatação do fenômeno propriamente dito, a atuação das psicólogas está voltada para a escuta e apoio emocional às vítimas. Sobre a prevenção, a maioria das participantes demonstrou reflexões e atitudes eficazes no combate à violência psicológica, como por exemplo, melhorias nos processos de comunicação das instituições de trabalho. Destaca-se a percepção de uma dualidade na atuação profissional das psicólogas: embasar suas ações a partir da natureza da psicologia enxergando o outro como um todo e/ou voltar sua atenção para estratégias corporativas de aumento do lucro e da produtividade.

**Palavras-chave:** Assédio moral. Trabalho. Psicologia organizacional e do trabalho.

## ABSTRACT

There is moral harassment since there is work and the fact that only a few times this phenomenon has been known in our society, or, if it has become more visible, has its justification: the increase in the incidence of cases has opened doors for the people to be more clear about their right to know that they are not forced to submit to this type of violence and seek help. Considering the visibility of the subject and the fact that the psychologist who acts in the organizations is the professional capable of contributing in a significant way intervening in the possible cases and acting in the prevention from their knowledge, techniques and analysis of the psychological conditions and interpersonal relations in the environment of work, I proposed to answer the question: what is the dynamics of psychologists who work in organizations facing the challenge of dealing with bullying in the context of work? In view of this, this study aimed to analyze the meaning given by psychologists who work in the organizational context to the elements that compose and / or characterize experiences of moral harassment at work reported to them by workers. It is a qualitative research carried out with seven psychologists with professional experience of at least one year in the organizational area and who used semistructured interviews as a technique for gathering information, which were submitted to content analysis and structured from six categories. The study revealed that despite presenting theoretical knowledge from characteristics linked to what is meant by bullying, some psychologists presented difficulties in identifying possible occurrences, linking moral harassment to specific or even common situations in the daily work relations. Depression as a psychological consequence of this violence was, in most of the reports, associated with a concern on the part of the psychologists with the damages caused in the productivity of the workers. In the observation of the phenomenon itself, the performance of the psychologists is focused on listening and emotional support to the victims. On prevention, the majority of participants demonstrated effective reflections and attitudes in the fight against psychological violence, such as improvements in the communication processes of work institutions. Emphasis is placed on the perception of a duality in the professional performance of psychologists: to base their actions from the nature of psychology by looking at the other as a whole and / or to turn their attention to corporate strategies to increase profit and productivity.

**Key-words:** Harassment. Job. Organizational and work psychology.

## **LISTA DE QUADROS E FIGURAS**

Quadro 1 – Impactos do Assédio Moral

Quadro 2 – Diferentes Formas de Assédio Moral

Quadro 3 – Quem Pratica o Assédio

Quadro 4 – Legislação do Assédio Moral em Países Seleccionados

Quadro 5 – Premissas Éticas e Políticas do MS

Quadro 6 – Múltiplas Ações de Prevenção e Combate ao Assédio Moral

Quadro 7 – A Tríade: Taylorismo, Fordismo e Toytismo

Quadro 8 – Estratégias Fundamentais de Cuidado em Saúde do Trabalhador

Quadro 9 – Classificação Brasileira de Ocupações

Quadro 10 – Estrutura da Atuação Profissional em Psicologia Organizacional e do Trabalho

Quadro 11 - Formação Profissional e Acadêmica dos Pesquisadores

Quadro 12 – Caracterização das Participantes

Quadro 13 – Perfil das Empresas

Quadro 14 – Correlação Entre Objetivos e Categorias de Análise

Quadro 15 – Distribuição dos Relatos Referentes à Categoria Conhecimento do Tema

Quadro 16 – Distribuição dos Relatos Referentes à Categoria Identificação de Possíveis Ocorrências

Quadro 17 – Distribuição dos Relatos Referentes à Categoria Consequências Psicológicas

Quadro 18 – Distribuição dos Relatos Referentes à Categoria Influências no Desempenho dos Trabalhadores

Quadro 19 – Distribuição dos Relatos Referentes à Categoria Intervenção

Quadro 20 – Distribuição dos Relatos Referentes à Categoria Estratégias de Prevenção

Figura 1 - Artigo sobre assédio moral – Intervenções do Psicólogo

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ABRH – Associação Brasileira de Recursos Humanos  
CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior  
CBO – Classificação Brasileira de Ocupações  
CEP – Comitê de Ética em Pesquisa  
CEREST'S - Centros de Referência Especializados em Saúde dos Trabalhadores  
CID – Classificação Internacional de Doenças  
CLT – Consolidação das Leis do Trabalho  
DCN – Diretrizes Curriculares Nacionais  
GP – Gestão de Pessoas  
MS – Ministério da Saúde  
NR – Norma Regulamentadora  
OIT – Organização Internacional do Trabalho  
OMS – Organização Mundial de Saúde  
PNSST – Política Nacional de Segurança e Saúde do Trabalhador  
POT – Psicologia Organizacional e do Trabalho  
SUS – Sistema Único de Saúde  
TD&E – Treinamento, Desenvolvimento e Educação  
TRT – Tribunal Regional do Trabalho  
TST – Tribunal Superior do Trabalho  
UFPA – Universidade Federal do Pará  
UEPA – Universidade Estadual do Pará  
UNAMA – Universidade da Amazônia

## SUMÁRIO

<b>APONTAMENTOS INICIAIS.....</b>	<b>12</b>
<b>CAPÍTULO I – ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO, NA LEI, NA VIDA</b>	
1.1 – A necessidade fundamental de entendimento do conceito.....	19
1.2 – Percursos: sentimentos, sofrimento, solidão.....	30
1.3 – Um destaque para a questão da intencionalidade.....	33
1.4 – O (des)amparo da lei.....	35
1.5 – Misoginia no assédio moral?.....	40
1.6 – Prevenir, cuidar e combater no limite do “impossível”.....	43
<b>CAPÍTULO II - CICATRIZES: A SAÚDE MENTAL DO TRABALHADOR ASSEDIADO</b>	
2.1 – O enigma do trabalho.....	47
2.2 – Reflexões sobre subjetividade e trabalho.....	50
2.3 – Relacionando saúde mental e trabalho.....	52
<b>CAPÍTULO III - PSICOLOGIA NAS ORGANIZAÇÕES DE TRABALHO</b>	
3.1 – A formação, o campo, a atuação.....	59
3.2 – A arte de ser profissional de psicologia em uma organização de trabalho.....	69
3.3 – A psicologia tem algo a dizer/fazer quando o assunto é assédio moral no trabalho?.....	70
<b>CAPÍTULO IV - DELINEAMENTO METODOLÓGICO</b>	
4.1 – Caracterização do estudo.....	77
4.2 – As participantes.....	78
4.3 – A construção das informações.....	80
4.3.1 – Procedimentos.....	80

4.3.2 – O instrumento.....	82
4.4 – O processo de análise.....	83
4.5 – O olhar ético.....	85

## **CAPÍTULO V – CATEGORIAS EM ANÁLISE: A DINÂMICA DAS PSICÓLOGAS ORGANIZACIONAIS FRENTE AO DESAFIO DE LIDAR COM O ASSÉDIO MORAL**

5.1 – Conhecimento do tema.....	86
5.2 - Identificação de possíveis ocorrências.....	89
5.3 - Consequências psicológicas.....	92
5.4 - Influências no desempenho dos trabalhadores.....	94
5.5 – Intervenção.....	97
5.6 – Estratégias de Prevenção.....	101

## **CAPÍTULO VI – COM A PALAVRA, AS PSICÓLOGAS ORGANIZACIONAIS**

6.1 – “A gente não tá a serviço do colaborador, a gente tá a serviço da empresa!” .....	106
6.2 – “O trabalho do psicólogo não adianta se a empresa não entende que o assédio moral tem que ser abolido” .....	108
6.3 - “A gente veste a roupa da psicóloga, sim!” .....	109

<b>APONTAMENTOS FINAIS.....</b>	<b>111</b>
---------------------------------	------------

<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>115</b>
-------------------------	------------

<b>APÊNDICES.....</b>	<b>123</b>
-----------------------	------------

## APONTAMENTOS INICIAIS

Eu falarei d' um assunto  
 Que está muito em voga  
 Às vezes eu me pergunto  
 Se não é mais uma droga  
 O tal assédio moral  
 Esta mazela, este mal  
 Que com nossa vida joga

Professora Salete Maria<sup>1</sup>  
 (Literatura de Cordel: Assédio Moral – Diga Não!)

É comum hoje nos depararmos com discursos sobre as rápidas transformações sociais, novas formas de organização de trabalho, introdução de novas tecnologias que influenciam as relações de trabalho alertando para um mundo corporativo que exige das pessoas uma capacidade de adaptação ágil e diferenciada.

A centralidade do trabalho vem sendo cada vez mais debatida por diversos autores, o que revela a importância dele na constituição dos sujeitos e assume um caráter explícito nos argumentos de Heloani e Lancman (2004) ao afirmarem que o trabalho vai além da oferta de força de trabalho em busca de remuneração, ou ainda, é mais do que o “simples” ato de trabalhar, possui função de pertinência do sujeito a grupos e o aproxima de certos direitos sociais.

De um lado, tem-se o trabalho no cerne do processo de inserção dos sujeitos nas relações sociais e, portanto, de constituição de sua identidade individual e, de outro, inúmeras exigências direcionadas àqueles que vivenciam um mundo do trabalho que não cessa de transmutar sua forma, sua lógica, seu papel e, acima de tudo, seus impactos os quais para Zanelli (2002) suscitam diferentes formas de subjetivação, ou seja, desenvolvimento emocional e cognitivo das pessoas, e de constituição dos grupamentos humanos e da sociedade como um todo.

Alguns pesquisadores analisam que a forma como o trabalho é gerido e organizado é capaz de influenciar diretamente relações violentas entre as pessoas. Isso ocorreria porque nesses ambientes imperariam regras incertas, mutáveis, promessas não cumpridas,

---

<sup>1</sup> Professora da Universidade Regional do Cariri - URCA (Crato-CE), poetisa, cordelista, membro da Sociedade dos Cordelistas “Mauditos”, presidente da Associação de Defesa dos Valores Humanos e Educação para a Cidadania na Região do Cariri. Cordel na íntegra disponível em: [www.assediomoral.org/IMG/pdf/Cordel\\_Assedio\\_Moral\\_Diga\\_nao\\_Maio\\_2004\\_Salete\\_Maria\\_da\\_Silva-2.pdf](http://www.assediomoral.org/IMG/pdf/Cordel_Assedio_Moral_Diga_nao_Maio_2004_Salete_Maria_da_Silva-2.pdf)

reconhecimentos negados, punições arbitrárias, exigências de submissão de uns e arrogância de outros. Dejours (1998) sustenta a referida análise afirmando que a organização do trabalho é estimulante e estruturante para a violência moral, posto que reforça a guerra econômica que opõe todos contra todos. Uma vez estabelecida tal oposição, a lógica do mercado incentiva cada um a se ultrapassar, investindo todas suas potencialidades no sistema do qual faz parte. Heloani e Lancman (2004, p.78) complementam propondo uma espécie de “reação em cadeia”:

A reestruturação produtiva no nosso país, a incorporação de novas tecnologias, a precarização das relações de trabalho, a intensificação do ritmo, a diminuição de postos de trabalho, a sobrecarga e a exigência de polivalência dos que permanecem trabalhando têm ampliado e agravado o quadro de doenças e riscos de acidentes, causando afastamentos no trabalho e aposentadorias precoces com forte impacto nas contas do sistema previdenciário.

Não é difícil perceber em nossa vivência como profissional de psicologia que atua nas organizações que a construção de uma contraposição de papéis dentro da organização pode desencadear, por exemplo, o uso de artifícios contra o outro, desequilibrando as relações interpessoais, abusando do poder, direcionando ameaças e ações desrespeitosas contra outra(s) pessoa(s) de maneira intencional e abusiva, ajudando a construir uma violência psicológica que pode apresentar-se como uma situação pontual ou de forma sistemática.

Este estudo tem como tema um fenômeno antigo, mais antigo do que se habitualmente presume. Existe assédio moral desde que existe trabalho e o fato de que somente de uns tempos para cá esse fenômeno vem sendo conhecido em nossa sociedade, ou ainda, se tornado mais visível, tem sua justificativa: o aumento da incidência de casos abriu portas para que as pessoas tivessem mais clareza sobre seu direito de saberem que não são obrigadas a se submeter a este tipo de violência e buscar ajuda no que diz respeito tanto ao aspecto psicológico quanto ao judicial, ambos mais especificamente tratados nos itens que se seguem neste estudo.

Entender o assédio moral como um tema amplo que requer ação interdisciplinar é pré-requisito para pensar sobre ele. Por se tratar de um problema que ocorre no âmbito ocupacional, inicialmente supõe-se o envolvimento da gestão organizacional (supervisores, diretores e gestores de área) como responsável por detectar e tomar as devidas providências. Profissionais da saúde como, por exemplo, médicos do trabalho e psiquiatras habitualmente são procurados na tentativa de solucionar ou minorar as consequências psicológicas acarretadas.

Ao considerar que o assédio moral atinge a esfera da dignidade e honra do trabalhador, o assediado pode buscar ajuda no âmbito jurídico ao qual caberá julgar e sentenciar podendo favorecer a vítima e determinando que o agressor a indenize. Passam então a integrar o quadro profissionais da área de Direito.

Destaca-se por sua vez a figura do profissional de psicologia que atua nas organizações avaliando se os sujeitos estão aptos a exercer determinadas atividades, levantando necessidades de treinamentos, agindo de maneira estratégica com o foco no desenvolvimento dos funcionários para o alcance das metas da empresa e, sobretudo, a quem, em função da vivência e do conhecimento do dia-a-dia das pessoas que compõem a organização e principalmente pela natureza psicológica do dano, é atribuída grande responsabilidade por parte de seus membros seja na prevenção, seja na intervenção e condução dos casos de violência psicológica no trabalho. Bastos (2010) acrescenta que o próprio psicólogo se reconhece como um profissional capaz de compreender o ser humano, usando seus conhecimentos para melhorar o bem estar e a realização pessoal levando, entre outros aspectos, este profissional a se inserir simultaneamente em contextos diversificados de trabalho, como por exemplo as organizações.

Em função das atribuições e responsabilidades mencionadas, objetivo com esta pesquisa analisar o sentido dado por psicólogos que atuam no contexto organizacional aos elementos que compõem e/ou caracterizam vivências de assédio moral no trabalho relatadas pelos trabalhadores e trabalhadoras das empresas em que atuam. Com isso, sigo intencionando realizar uma análise a respeito da compreensão destes psicólogos acerca do assédio moral, investigando diversos aspectos como, por exemplo, as consequências psicológicas do assédio moral no trabalho e de que maneira estas influenciam no desempenho profissional das vítimas, assim como modos de intervenção e estratégias de prevenção de ocorrência de casos adotadas, partindo sempre do interesse fundamental que é o olhar do psicólogo atuante nas organizações.

A iniciativa de realizar um estudo científico que versasse sobre o assédio moral, mais especificamente a partir do olhar do psicólogo que é contratado para atuar nos espaços organizacionais (em setores geralmente denominados de recursos humanos ou gestão de pessoas), foi fomentada por inúmeras situações vivenciadas ao longo da minha trajetória de formação e aplicação profissional.

Um cotidiano rico de acontecimentos com os quais, na maioria das vezes, não me sentia apta a lidar: essa foi minha realidade durante muitos anos, até mesmo quando já podia me considerar “experiente” na área. Digo *rico* referindo-me a cada um dos sentidos que se pode

obter com esta pequena palavra. No entanto, o termo *abundância* é o que acredito representar melhor a expressão que trato no início deste parágrafo: Excessos, exageros, grande quantidade daquilo que pode compor um cenário propício ao surgimento e perpetuação de ambientes de trabalho marcados pelo adoecimento, muitas vezes, (in)visível daqueles que nele habitam.

Chegar à concreta acepção do termo custou-me um pouco. Porém, posso afirmar que a sensação de estar lidando com algo obscuro e de formas desconhecidas, mas que me parecia ter grandes proporções, já me acompanhava há tempos, ainda quando era estudante do curso de graduação em psicologia da Universidade da Amazônia – UNAMA, curso que me permitiu ingressar no mercado de trabalho ainda no primeiro ano na condição de estagiária no setor de recursos humanos de uma empresa pública do Estado do Pará.

Ao tempo da atuação profissional e ampliando o suporte teórico ao concluir o curso de especialização em gestão de pessoas, a sensação que relatei dava lugar à angústia de presenciar fatos, ouvir palavras, ver gestos e conhecer pessoas transformadas por outras e também as que transformavam aquelas, para o bem ou para o mal; levando-se em consideração a formulação Kantiana sobre *mal radical*<sup>2</sup> mais especificamente no que se refere ao que resultou da transformação da teoria, isto é, a possibilidade de escolher livremente entre o bem e o mal, responsabilizando-se pelos atos praticados.

Bem ou mal fui durante muitos anos a psicóloga organizacional e do trabalho contratada para atuar no setor de recursos humanos de algumas empresas privadas situadas na cidade de Belém. Digo bem, pois me identificava muito com o que fazia: Elaboração de programas de treinamento, acompanhamento de funcionários em atividade e em processo de desligamento, análise e descrição de cargos, realização de entrevistas de seleção, elaboração de programas de recompensa atrelados ao desempenho organização de eventos corporativos realização de palestras, planos de carreira, entre outras atividades. Quando digo mal, novamente ressurgem a indagação que reverberou dentro de mim ao longo dos anos no, então, incômodo exercício da minha profissão: “quem aqui está ‘olhando’ para os efeitos psicológicos disso tudo?”. Referia-me exatamente a tudo, toda a avalanche de responsabilidades, tensões, angústias, medo, pressões, relações assimétricas de poder, sentimentos de culpa e fracasso, hostilidade e tudo o mais que, em *abundância*, pudesse ocasionar o indesejável sofrimento daqueles sujeitos em seu ambiente de trabalho.

O cotidiano engessava-me, gradativamente. Ao mesmo tempo, aquilo que me paralisava também me balançava, mexia comigo. Até que me sacudi! Ouvi relatos, vi lágrimas, percebi

---

<sup>2</sup> O conceito de mal radical aparece no texto *A religião dentro dos limites da simples razão* (1974, p. 368 da trad. bras).

constrangimentos implícitos e explícitos, presenciei a gestora (e também proprietária) de uma grande empresa determinar que uma funcionária, que já não estava em seu horário de trabalho e, portanto, não se apresentava (uniforme, cabelo e maquiagem) de acordo com os rigorosos padrões da empresa, uma vez que já estava de saída, fosse até a sua sala em segundos estabelecidos pela gestora para responder a uma simples pergunta, nada que não pudesse ser deixado para o outro dia ou até mesmo ser resolvido por telefone. Uma vez atendido o desejo – funcionária presente (no entanto e, pelos motivos esclarecidos, não se aproximando da impecável forma habitual de se apresentar), a proprietária deu início a diversas comparações em formato de chacota, chegando a questionar gargalhando: “Tu vieste do Haiti?”. Na época, um terremoto catastrófico havia recém atingido o país. O cenário desta outra catástrofe que presenciei, guardadas as devidas proporções, também era devastador: Uma mulher considerada dentro da empresa inteligente, bem sucedida e elegante, empenhando-se em se divertir à custa de alguém sem observar as consequências; um outro profissional mais preocupado em agradar a quem era subordinado com risos descontrolados e insensíveis a tudo aquilo; uma funcionária cabisbaixa que parecia não entender nada do que se passava e eu - a psicóloga – que também fui chamada para presenciar tudo e ainda ouvir, ao final, como um último tremor daquele desastre: “olha só fulana, tu, pra seres ruim, ainda tens que melhorar muito!”. Era a mulher “elegante” gargalhando de novo, dizendo sua frase preferida, arrancando mais risos forçados de seu assistente, deixando a funcionária sair da sala de modo que mais ninguém pudesse ver seu rosto e me proporcionando um sacolejo profissional, moral, ético e que, sem dúvida alguma, resignificou minha vida. Pronto, já tinha a resposta pra minha insistente indagação: “sou eu que estou ‘olhando’!”.

O caminho percorrido até a compreensão de que as situações (que me eram relatadas ou que eu vivenciava) tinham um nome foi longo, levando-se em consideração que até então caracterizar algo como sendo assédio moral era bem mais complexo do que se vê hoje; não que tenha deixado de ser. Era velado e poderia ser entendido como ameaça à empresa, acredito. O fato é que as vivências como a relatada há pouco se multiplicaram aos meus olhos e a inquietação, o incômodo e a vontade de perceber o sujeito que vive e sente a organização e, assim como em qualquer outro ambiente, precisa ser acolhido de forma humanizada, me impulsionaram em direção à busca incessante pelo conhecimento acerca da temática abordada neste estudo e pelo exercício ético-político que caracteriza o trabalho.

Interessando-me, cada vez mais, em me aproximar desse fenômeno que em tão pouco tempo ganhou grande visibilidade e se tornou uma forte preocupação social, emergiu em mim a necessidade de conhecer o assunto de maneira mais sistemática e, mais especificamente, de

saber como os psicólogos que atuam diretamente com as questões do trabalho em organizações lidam com ele, quais suas vivências, qual seu entendimento acerca da temática e, especialmente neste estudo, de problematizar o tema indagando qual a dinâmica dos psicólogos que atuam nas organizações frente ao desafio de lidar com o assédio moral no contexto de trabalho?

Na intenção de promover mais conhecimento sobre o assunto, permito-me desdobrar o questionamento buscando investigar melhor a relação entre profissionais de psicologia que atuam na área organizacional com o assédio moral procurando saber, por exemplo, se possuem conhecimento e/ou interesse pela temática em questão, se conseguem relacionar as consequências psicológicas do fenômeno com o desempenho profissional daqueles que foram assediados e quais estratégias utilizam na prevenção e combate a este tipo de violência.

A presente pesquisa encontra-se estruturada basicamente em seis capítulos principais. Logo em seu início, objetiva-se ambientar o leitor abordando o fenômeno do assédio moral, procurando apresentar os conceitos atribuídos, os caminhos que levam ao adoecimento psicológico das vítimas, a intencionalidade considerada por alguns autores como fator fundamental para identificação de ocorrências de assédio moral, a relação com o discurso misógino, além de buscar uma compreensão acerca de como a questão é legalmente tratada e as formas de prevenir, cuidar e combater este tipo de violência.

Em seguida, propõe-se uma reflexão acerca do trabalho, da saúde mental do trabalhador e sua subjetividade a partir de uma interseção com a problemática do assédio moral. Na terceira parte, discorre-se sobre o trabalho do psicólogo que atua nas organizações, norteando acerca de sua formação/atuação e discutindo os dispositivos próprios da psicologia em relação direta com o objeto de estudo.

Posteriormente é proposta uma apresentação dos caminhos percorridos pela pesquisadora na construção deste estudo, onde se busca um detalhamento acerca das participantes, procedimentos, instrumento para a captação de informações, bem como se especifica o processo de análise das mesmas, suas questões éticas e os critérios adotados para incluir ou não perfis de possíveis participantes.

O capítulo seguinte foi destinado à análise do conteúdo das informações obtidas nas entrevistas, as quais foram organizadas em quadros com suas respectivas categorias e analisadas em conformidade com o referencial teórico fundamental na condução deste estudo. Após isso, buscando dar ênfase aos relatos obtidos, foi dado destaque a alguns trechos de falas que, do ponto de vista da pesquisadora, simbolizaram temas recorrentes identificados após

leitura atenta e profunda dos dados transcritos. Por último, encontram-se os apontamentos finais deste estudo.

## CAPÍTULO I

### ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO, NA LEI, NA VIDA

#### 1.1 – A necessidade fundamental de entendimento do conceito

De fato, há muito tempo o poder exerce grande fascínio sobre os homens. Heloani (2004) em sua *Pensata Assédio Moral – Um Ensaio Sobre a Expropriação da Dignidade do Trabalho* relembra a história da colonização no Brasil, onde índios e negros foram humilhados pelos colonizadores que se julgavam superiores e se aproveitavam dessa suposta superioridade para impor a eles sua visão de mundo, sua religião, seus costumes.

A partir de uma simples busca acerca do significado da palavra *poder* encontra-se, por exemplo, em um dicionário comum da língua portuguesa, diversos sinônimos, com destaque para: "ter a faculdade de"; "dispor de força"; "mando, autoridade", "posse" (Ferreira, 2001). A palavra vem do latim vulgar *potere* e na prática, na maioria dos casos, vai estar relacionada a uma ação que exprime controle, regulação, força. Temos em Bobbio (2007, p. 933) a noção de poder relacionada ao estudo da política:

Se o entendermos em sentido especificamente social, ou seja, na sua relação com a vida do homem em sociedade, o Poder torna-se mais preciso, e seu espaço conceptual pode ir desde a capacidade geral de agir, até à capacidade do homem em determinar o comportamento do homem: Poder do homem sobre o homem. O homem é não só o sujeito mas também o objeto do Poder social. É Poder social a capacidade que um pai tem para dar ordens a seus filhos ou a capacidade de um Governo de dar ordens aos cidadãos.

Nesse momento introdutório considero importante destacar o pensamento de Foucault em relação ao *poder* que, em sua obra *Microfísica do Poder*, critica a noção negativa imposta à palavra, uma vez que a mesma é comparada à concepção de repressão, na qual o foco está na força da proibição.

Se o poder fosse somente repressivo, se não fizesse outra coisa a não ser dizer não, você acredita que seria obedecido? O que faz com que o poder se mantenha e que seja aceito é simplesmente que ele não pesa só como uma força que diz não, mas que de fato ele permeia, produz coisas, induz ao prazer, forma saber, produz discurso (FOUCAULT, 1995, p.8).

Assim, a partir dessa noção de poder apresentada por Foucault (1995), a qual segundo ele deve ser considerada muito mais uma rede produtiva do que uma instância negativa que tem a

função de reprimir, revela-se uma abordagem que se contrapõe e, desta maneira, contribui de maneira a ampliar os caminhos que se pretende percorrer na construção deste estudo.

Outra importante abordagem que, sem dúvida alguma, faz-se necessária nessa exposição de construtos que aqui apresento é a Psicodinâmica do Trabalho criada por Christophe Dejours, na década de 80. Ao resgatar a etimologia da palavra trabalho que vem do latim *tripalium*<sup>3</sup> - objeto usado pelo exército no contexto do império romano para tortura - Dejours proporciona diversas reflexões as quais partem da concepção de que o trabalho é fonte de contradições e sofrimento (este último ocupa papel central em sua teoria). Um exemplo do que Dejours se refere quando menciona a palavra contradições, pode ser encontrado ainda no prefácio da obra *Psicodinâmica do trabalho: teoria, método e pesquisas* de Ana Magnólia Mendes (2007, p.21), onde o autor escreve:

[...] O trabalho é e continuará central em face da construção da identidade e da saúde, da realização pessoal, da formação das relações entre homens e mulheres, da evolução da convivência e da cultura. Se hoje o trabalho gera novas formas de servidão e de patologia, ele continua sendo o mediador da emancipação da mulher em relação à dominação dos homens, e será talvez novamente amanhã o meio mais eficaz para restabelecer a continuidade entre o ser humano e a cultura.

Neste mesmo prefácio, Dejours, ao falar das patologias resultantes de agressões que vitimam pessoas no exercício da função, cita o assédio moral. Esse, mais tarde, na mesma obra, é enquadrado como sendo uma patologia da violência caracterizada por combinar um conjunto de práticas agressivas do sujeito contra si mesmo, contra os outros e contra o patrimônio.

Apesar do assédio moral também poder ser observado em outras situações e espaços que diferem do ambiente laboral, o que se propõe com este estudo é sobrepor uma lupa à ocorrência do fenômeno em organizações de trabalho, cujos embates econômicos que nasceram tempos atrás e se perpetuam permitiram terrenos férteis de luta sangrenta onde todo mundo pode estar contra todo mundo num verdadeiro “salve-se quem puder”.

Estudos abordando o assédio moral especificamente nas relações de trabalho iniciaram-se na década de oitenta a partir de investigações feitas pelo psicólogo e doutor em psicologia do trabalho Heinz Leymann, que foi o primeiro a descrever as consequências do chamado *mobbing*, termo derivado da palavra *mob* (cuja tradução é maltratar, atacar, perseguir e sitiar)

---

<sup>3</sup> Marilena Chauí (2000), quando escreve a introdução da obra *O Direito à Preguiça* de Paul Lafargue explica: “[...] não é demais lembrar que a palavra latina que dá origem ao nosso vocábulo ‘trabalho’ é *tripalium*, instrumento de tortura para empalar escravos rebeldes e derivada de *palus*, estaca, poste onde se empalam os condenados”.

e que foi qualificado pelo mesmo como terror psicológico ou psicoterror (GUEDES, 2003). Leymann era alemão, mas foi na Suécia que desenvolveu importantes estudos que resultaram na adoção de legislação contra o assédio moral no local de trabalho naquele país.

A partir de então, pesquisas passaram a ser realizadas em toda a Europa e, aos poucos, a temática do assédio moral foi adquirindo significativa relevância quando o assunto é saúde e trabalho. No entanto, antes disso (por volta de 1976) e de forma nem tão reconhecida, porém inédita, Carroll Brodsky, um psiquiatra americano, empenhou-se em investigar os relatos de vítimas de maus tratos – violência não física – no ambiente de trabalho, chegando a descrever ações que caracterizam os ataques como, por exemplo, assoberbar o colega com trabalho demais e insultar e ofender um trabalhador (HELOANI; BARRETO, 2010).

A psiquiatra, psicanalista, psicoterapeuta de família e vitimóloga francesa Marie-France Hirigoyen após a publicação de suas obras *Assédio Moral: A violência perversa do cotidiano*, publicada inicialmente em 2000 e *Mal-estar no Trabalho: Redefinindo o assédio moral* de 2002<sup>4</sup>, tornou-se outra referência importante no assunto mostrando passo a passo como essa violência se processa, embasando suas observações e conclusões a partir de suas inúmeras pesquisas sobre esse tema tão relevante. É a partir do ponto de vista da autora em consonância com as análises dos pesquisadores brasileiros Maria Ester de Freitas, Roberto Heloani e Margarida Barreto que se pretende caminhar neste estudo.

Define-se como ponto de partida, neste momento, a imprescindibilidade do uso rigoroso do termo assédio moral, uma vez que, após adquirir notoriedade pública e tornar-se uma preocupação social, a expressão e seu uso corrente terminaram por englobar outros problemas que talvez não caracterizem tal violência propriamente dita, provocando certa confusão no imaginário contemporâneo.

A necessidade de esclarecimento sugerida está diretamente relacionada à banalização do tema que contribui consideravelmente para sua desqualificação. Mais especificamente, tal necessidade liga-se a uma possível confusão entre o que a literatura caracteriza como assédio moral e situações do cotidiano de quem está inserido no ambiente organizacional como, por exemplo, pressões comuns no dia a dia corporativo ou atos isolados não intencionais em relações de trabalho conflituosas. Sendo assim, a fim de esboçar em que consiste o assédio moral, serão apresentadas algumas definições sobre essa conduta.

4

---

Ano de publicação no Brasil de ambas as obras.

No Brasil Margarida Maria Silveira Barreto notabilizou-se por duas amplas pesquisas: A primeira delas foi publicada em 2000<sup>5</sup> junto a 2072 trabalhadores de 97 empresas de grande e médio porte dos setores químico, farmacêutico, cosmético e de plásticos em São Paulo. Mais tarde, em 2005, Margarida Barreto buscou investigar em sua tese de doutorado empresas de diferentes segmentos e categorias de trabalhadores, os quais responderam sobre assédio moral em um questionário específico. Por ser de alcance nacional, a pesquisa permitiu chegar a dados por região, denunciando a prevalência da prática de humilhações repetitivas nas regiões Sudeste e Nordeste com 70%, ficando a região Norte na última colocação (BARRETO e HELOANI, 2013).

Barreto (2005) considera que o assédio moral é caracterizado pela exposição de trabalhadores a situações vexatórias, constrangedoras e humilhantes durante o exercício de sua função, de forma repetitiva, caracterizando uma atitude desumana, violenta e antiética nas relações de trabalho. A autora percebe o fenômeno como uma violência sutil:

O assédio moral começa sutilmente de forma invisível para aquele que padece e testemunha, sendo muitas vezes discreto e direto. Pode começar com um olhar que ironiza, chegando à visibilidade dos apelidos que estigmatizam e que, ao longo do tempo, vão se tornando explícitos, causando dor e tristeza. Aos poucos, os atos minam a confiança em si, desestabilizando a relação do trabalhador com o ambiente de trabalho e a organização (BARRETO, 2005, p. 50).

Na análise de Guedes (2003) o assédio moral é reconhecido por ser uma perseguição continuada, cruel e humilhante destinada a afastar a vítima do trabalho com graves danos para a saúde física e mental do mesmo. A perseguição, acrescenta a autora, não necessariamente é deflagrada e realizada pelo superior, pode também contar com a cumplicidade dos colegas de trabalho.

A deliberada desqualificação da vítima, seguida de sua conseqüente fragilização com o intuito de neutralizá-la em termos de poder, acarretam o enfraquecimento psíquico procurando anular a vontade daquela que, para o agressor, se apresenta como ameaça (HELOANI, 2004). É, para este autor, a intencionalidade uma característica básica para reconhecer uma situação de assédio moral, o qual considera que forçar alguém a abrir mão de seu emprego, desestabilizando psicologicamente o sujeito, pode facilmente enquadrar-se no recinto das práticas que configuram assédio moral no ambiente de trabalho.

Pelas inúmeras, importantes e cada vez mais atuais contribuições acerca da temática que aqui se apresenta, considero digno destacar o trabalho do professor Roberto Heloani que há

---

<sup>5</sup> Primeira pesquisa sobre o assunto no Brasil. Iniciou no ano de 1996 e foi apresentada como dissertação de mestrado em 2000 por Margarida Barreto na Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.

muito e incansavelmente contribui clarificando aquilo que ainda insiste em permanecer na obscuridade. Psicólogo, estudioso das áreas de Psicologia do Trabalho, Saúde no Trabalho e Psicodinâmica do Trabalho, é cofundador do site *assediomoral.org* que amplia os horizontes e esclarece questões quando se busca uma compreensão sobre o fenômeno. Este se encontra caracterizado, apresentado em etapas e exemplificado na referida página na internet que além de ser um ponto de partida para quem deseja ter acesso a referências de textos científicos, notícias, vídeos etc, exerce um papel fundamental levantando a bandeira do combate a tão degradante prática.

A maneira não consensual do conceito de assédio moral estabelecer-se, também impulsiona à necessidade de tornar este estudo enraizado em uma definição que funcione como base para quaisquer esclarecimentos, menções, formulações que se faça no que diz respeito ao fenômeno aqui abordado. Por conseguinte, a definição que se segue, a qual está arraigada nas notáveis concepções de Marie-France Hirigoyen, almeja nortear a trajetória da pesquisa ora explanada:

O assédio moral é uma conduta abusiva, intencional, frequente e repetida, que ocorre no ambiente de trabalho e que visa diminuir, humilhar, vexar, constranger, desqualificar e demolir psiquicamente um indivíduo ou um grupo, degradando as suas condições de trabalho, atingindo a sua dignidade e colocando em risco a sua integridade pessoal e profissional (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2013, p.37).

Hirigoyen (2002) salienta cuidados necessários na hora de lidar com uma situação de assédio moral afirmando que antes de agir é necessário tentar compreender o problema, fazendo uma distinção entre o que está relacionado às pessoas (eventuais patologias ou fraquezas) e o que tem relação com a organização do trabalho. A autora conclui ressaltando a importância de o assediado buscar ajuda externa assim que tomar consciência da má-fé dos ataques dirigidos a ele na tentativa de buscar uma solução rápida, pois, segundo ela, quanto mais o tempo avança, mais o trabalhador se torna estigmatizado, sem poder de reação, dificultando assim o exercício de suas atividades diárias.

Em seu livro *Mal-estar no Trabalho: Redefinindo o assédio moral* (2002) Marie-France Hirigoyen encarrega-se de descrever situações que não se enquadram no conceito de assédio moral como, por exemplo, estresse profissional, conflitos interpessoais, a gestão por injúria, agressões pontuais (uma vez que o assédio moral caracteriza-se antes de tudo pela repetição) e outros tipos de violência psicológica, indicando, inclusive, a necessidade de compreensão desta para que se chegue à conclusão de que determinada situação pode ser considerada, de fato, assédio moral.

O surgimento do assédio moral tem uma forma de acontecer para Freitas, Heloani e Barreto (2013). Ele parte do encontro entre a inveja do poder que o outro possa ter, sendo este real ou imaginário, baseado na competência ou até mesmo na beleza desse outro; e a perversidade. Em artigo publicado há dez anos<sup>6</sup> que trata do assédio moral dirigido a trabalhadores bancários (categoria que há muito se tornou campo de estudos sobre o tema em razão de reunir inúmeras condições propícias ao estabelecimento do fenômeno e, portanto, levar ao conhecimento de casos extremos de adoecimento), atribui-se o início de tudo a aspectos como condições de trabalho que levam ao estresse<sup>7</sup> e outros relacionados ao processo de reestruturação produtiva e introdução de novas tecnologias.

Cabe aqui ressaltar um aspecto crucial que diz respeito à base para as ocorrências de assédio moral no trabalho e que será abordado no próximo capítulo: trata-se de aspectos das condições e formas de organização do trabalho as quais, ao longo dos anos, vem favorecendo e estimulando esse tipo de violência nas organizações atuais.

Ilustrar a violência psicológica provocada pelo assédio moral no âmbito das empresas e a forma como ela se dá pareceu ser a intenção de Freitas, Heloani e Barreto (2013) ao mencionarem em sua obra *Assédio Moral no Trabalho* o sucesso do filme *Assédio Sexual*<sup>8</sup>. A polêmica história aborda relações de poder abusivas a partir do apelo sexual partindo de uma mulher que se aproveita de sua posição na hierarquia de uma empresa para coagir o subordinado e concorrente profissional com quem manteve, no passado, uma relação amorosa mal resolvida. A produção cinematográfica tomou grandes proporções justamente por provocar nas pessoas uma espécie de espelhamento daquilo que já se sabia vivenciar no contexto das organizações de trabalho, no entanto, seu nome, características e formas de se dar não eram tão conhecidos, o que ajudou o fenômeno a sair do campo do pontual/individual para o global.

Mais recentemente, em 2011, a arte também buscou imitar a realidade. Dessa vez, a comédia americana *Quero Matar Meu Chefe*<sup>9</sup> realçou elementos da rotina de trabalho a partir das vivências de três amigos e suas conflituosas relações com seus respectivos chefes. No filme, o executivo de uma empresa financeira é submetido a diversas situações humilhantes a fim de progredir na carreira sendo obrigado, certa vez, a ingerir bebida alcoólica durante o

---

<sup>6</sup> MACIEL, Regina Heloisa et al. Auto relato de situações constrangedoras no trabalho e assédio moral nos bancários: uma fotografia. *Psicol. Soc.*, Porto Alegre, v. 19, n. 3, p. 117-128, Dez. 2007.

<sup>7</sup> Quadro de distúrbios físicos e emocionais provocado por diferentes tipos de fatores que alteram o equilíbrio interno do organismo (BAUER, 2002).

<sup>8</sup> Filme distribuído em 2004 pela Warner Bros sob o título original *Disclosure* (Revelação) com os atores Michael Douglas e Demi Moore no papel principal.

<sup>9</sup> *Horrible Bosses*, no original, foi inspirado no clássico *Pacto Sinistro* de Alfred Hitchcock.

horário de trabalho com o único intuito de ser chamado de alcoólatra pelo seu chefe. Outro personagem é vítima de assédio sexual por parte da dentista de quem é assistente. Há ainda as vivências de um contador que, com a morte súbita do proprietário da empresa onde atua, sai da condição de funcionário padrão no emprego dos sonhos para ser alvo de uma relação complexa e cheia de ameaças por parte do herdeiro. O longa metragem retrata de forma caricatural três situações de assédio cujos elementos levam a crer que os personagens principais já não se encontram em condições de gerenciar os conflitos e/ou buscar mecanismos de extinção da violência sofrida, levando-os a acreditar que a única saída seria assassinar seus respectivos chefes.

Ambos os filmes cumprem o que se pode chamar “objetivo indireto” ao oportunizar a ampliação das discussões acerca do que se configura a violência psicológica no trabalho, sobretudo a que fere a dignidade dos trabalhadores e os expõe de maneira que torna difícil medir as consequências.

Preocupados com os impactos do assédio moral Heloani e Barreto (2010) defendem que o fenômeno manifesta-se em três diferentes esferas conforme detalhado no quadro abaixo:

Quadro 1 – Impactos do Assédio Moral

<b>NÍVEL INDIVIDUAL</b>	<b>NÍVEL ORGANIZACIONAL</b>	<b>NÍVEL SOCIAL</b>
Comprometimento da personalidade, identidade e autoestima.	Afastamento de pessoal por doenças e acidentes de trabalho.	Sobrecarga do sistema judiciário.
Desordem na vida psíquica, social, profissional, familiar e afetiva.	Aumento da rotatividade.	Aumento das despesas públicas com acidentes de trabalho, aposentadorias precoces, licenças frequentes e hospitalizações.
Problemas relacionados à depressão, pensamentos autodestrutivos e tentativas de suicídio.	Custos judiciais com o pagamento de indenizações.	
	Queda da produtividade.	
	Enfraquecimento do projeto organizacional em função da desmotivação interna.	

Fonte: Heloani e Barreto, 2010.

Freitas, Heloani e Barreto (2013) fazem diversas referências a aspectos essenciais das pesquisas conduzidas por Leymann (1993) e sua equipe que contribuíram tanto para o

entendimento da problemática do assédio moral quanto para a compreensão do ambiente de trabalho e a saúde psíquica abalada pelos prejuízos acima listados. Uma das referências diz respeito a três constatações do pesquisador:

- a) se a vítima não reage quando o mobbing tem início, ele se amplia por si mesmo, ou seja, a inércia gera um efeito bola de neve; b) um vez instalado, o *mobbing* torna-se difícil de ser remediado, pois a vítima já está estigmatizada; c) uma vez estigmatizada, desconsiderada, todos os meios são válidos para se livrar dela e os agressores não se consideram ameaçados (FREITAS, HELOANI E BARRETO, 2013, p. 21).

A complexidade do fenômeno é ainda mais realçada quando, somado a todas as constatações que se possa chegar e aos impactos reconhecidamente prejudiciais, pode-se concluir a ação intencional por parte das empresas no sentido de estabelecer a prática do assédio como forma de acirrar a competição. Soboll e Jost (2011) alertam acerca desse fato afirmando que o sujeito assediado, uma vez envolvido ideologicamente com a organização, acredita estar vivenciando práticas de hostilidade como sendo partes integrantes do trabalho, levando este trabalhador a se submeter, aderir e reproduzir a violência sofrida.

Garcia e Tolfo (2011) reúnem esforços na tentativa de esquadrihar a anatomia do assédio moral até que chegue à condição de nocivo à saúde psíquica e adaptam de Hirigoyen (2002), em *Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral*, um quadro que ilustra de forma detalhada o fenômeno:

Quadro 2 – Diferentes Formas de Assédio Moral

<p><b>DETERIORAÇÃO PROPOSITAL DAS CONDIÇÕES DE TRABALHO</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retirar da vítima a autonomia</li> <li>• Não lhe transferir mais as informações úteis para a realização das tarefas.</li> <li>• Contestar sistematicamente todas as suas decisões.</li> <li>• Criticar seu trabalho de forma injusta ou exagerada.</li> <li>• Privá-la do acesso a instrumentos de trabalho.</li> <li>• Retirar o trabalho que normalmente lhe compete.</li> <li>• Dar-lhe permanentemente novas tarefas.</li> <li>• Atribuir-lhe proposital e sistematicamente tarefas inferiores às suas competências.</li> <li>• Pressioná-la para que não faça valer seus direitos trabalhistas.</li> <li>• Agir de modo a impedir que obtenha promoção.</li> <li>• Atribuir à vítima, contra a vontade dela, trabalhos perigosos.</li> </ul>
---	--

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atribuir à vítima tarefas incompatíveis com a sua saúde.</li> <li>• Causar danos em seu local de trabalho.</li> <li>• Dar-lhe deliberadamente instruções impossíveis de executar.</li> <li>• Não levar em conta recomendações de ordem médica indicada pelo médico do trabalho.</li> <li>• Induzir a vítima ao erro.</li> </ul>
<p><b>ISOLAMENTO E RECUSA DE COMUNICAÇÃO</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A vítima é interrompida constantemente.</li> <li>• Superiores hierárquicos ou colegas não dialogam com a vítima.</li> <li>• A comunicação com ela é unicamente por escrito.</li> <li>• Recusam todo contato com ela, mesmo o visual.</li> <li>• É posta separada dos outros.</li> <li>• Ignoram sua presença, dirigindo-se apenas aos outros.</li> <li>• Proíbem os colegas de lhe falar.</li> <li>• Já não a deixam falar com ninguém.</li> </ul>
<p><b>ATENTADO CONTRA A DIGNIDADE</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizam insinuações desdenhosas para qualificá-la.</li> <li>• Fazem gestos de desprezo diante dela.</li> <li>• É desacreditada diante dos colegas, superiores ou subordinados.</li> <li>• Espalham rumores a seu respeito.</li> <li>• Atribuem-lhe problemas psicológicos.</li> <li>• Zombam de suas deficiências físicas ou de seu aspecto físico.</li> <li>• Criticam sua vida privada.</li> <li>• Zombam de suas origens ou de sua nacionalidade.</li> <li>• Implicam com suas crenças religiosas ou convicções políticas.</li> <li>• Atribuem-lhe tarefas humilhantes.</li> <li>• É injuriada com termos obscenos ou degradantes.</li> </ul>
<p><b>VIOLÊNCIA VERBAL, FÍSICA OU SEXUAL</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ameaças de violência física.</li> <li>• Agridem-na fisicamente, mesmo que de leve.</li> <li>• Falam com ela aos gritos.</li> <li>• Invadem sua vida privada com ligações telefônicas ou cartas.</li> <li>• É assediada ou agredida sexualmente.</li> <li>• Não levam em conta seus problemas de saúde</li> </ul>

O quadro confere acessibilidade ao tema de forma que possibilita ao leitor chegar à constatação de que se trata de um tipo de violência com as mais diversificadas manifestações, o que permite classificá-la em quatro grandes categorias. Sobre tais manifestações Freitas, Heloani e Barreto (2013), alertam a respeito de dois importantes aspectos: o caráter repetitivo e frequente dos comportamentos direcionados às vítimas e a possibilidade de justaposição das manifestações, ou seja, “[...] o agressor pode lançar mão de diversos tipos simultaneamente, o que torna o ataque muito mais poderoso e rápido no seu intento de destruir o outro”.

Já se sabe que a temática do assédio moral tem uma variedade de conceitos, ambientes em que pode ocorrer, características, impactos, etc. O crescimento da violência no local de trabalho em todo o mundo já é assunto que a Organização Internacional do Trabalho (OIT) alerta há algum tempo e isso reforça a necessidade de delimitação e minuciosa diferenciação de tudo aquilo que diz respeito ao fenômeno. Por esse motivo, nesse momento pretende-se possibilitar a compreensão acerca da diversidade de atores envolvidos quando se trata deste tipo de violência.

Na condição de assediadas encontram-se as vítimas da agressão e, a título de informação inicial, cabe mencionar um possível consenso na visão dos autores que escrevem e pesquisam acerca da temática no sentido de considerar que as mesmas costumam ser preferencialmente pessoas questionadoras e/ou que possam causar algum desconforto naquele que pratica a violência.

Do outro lado, observa-se nos escritos de pesquisadores do assunto o fato de considerar uma espécie de pré-requisito para o reconhecimento do sujeito que ocupa o lugar de assediador, um tipo de personalidade perversa<sup>10</sup> - característica atribuída por Marie-France Hirigoyen. Em sua publicação *Assédio moral: a violência perversa no cotidiano*, mais especificamente na segunda parte intitulada *A relação perversa e seus protagonistas*, a autora traz uma abordagem a partir do conceito de *sedução perversa* em uma tentativa inicial por parte do agressor de enredamento do outro:

A sedução perversa atua utilizando os instintos protetores do outro. Essa sedução é narcísica: trata-se de buscar no outro o singular de sua fascinação, a saber, a imagem ideal de si. Por uma sedução em sentido único, o perverso narcisista busca fascinar sem se deixar prender (HIRIGOYEN, 2003, p. 108).

---

<sup>10</sup> Retomado por Sigmund Freud a partir de 1896, o termo perversão foi definitivamente adotado como conceito pela psicanálise, que assim conservou a ideia de desvio sexual em relação a uma norma. Não obstante, nessa nova acepção, o conceito é desprovido de qualquer conotação pejorativa ou valorizadora e se inscreve, juntamente com a psicose e a neurose, numa estrutura tripartite (ROUDINESCO, 1998).

O foco é na manutenção da submissão, da dependência, do controle por meio da eliminação de suas capacidades de defesa. Em outro momento, a autora deixa clara a importância do cuidado para não estabelecer minimamente dois lados: o dos perversos mal-intencionados e o das vítimas.

Heloani (2011) ao construir o que chamou de *Anatomia do Assédio* expõe alguns resultados da minuciosa pesquisa feita por Hirigoyen. O quadro abaixo detalha a origem da maior parte dos casos de assédio moral nas relações:

Quadro 3 – Quem Pratica o Assédio

<b>O Chefe Assedia o Subordinado</b>	58%
<b>Chefe e Colegas Assediam o Funcionário</b>	29%
<b>Assédio entre Colegas</b>	12%
<b>O Subordinado Assedia o Chefe</b>	1%

Fonte: Heloani, 2011. Pesquisa de Marie-France Hirigoyen publicada em 2002.

Os 58% revelados na pesquisa e que se referem à relação hierárquica chefe-subordinado suscitam importantes reflexões por configurarem a maior expressão da complexidade desta ligação em que o abuso de poder minimiza a ação do outro. Além disso, o resultado chama atenção para uma preocupação da pesquisadora em seus escritos, isto é, as consequências do assédio na direção descendente para a saúde dos trabalhadores assediados são consideradas mais graves se comparadas à direção horizontal (entre colegas), mista (chefes e colegas) ou ascendente (subordinado-chefe). Esta última, explicam Heloani e Barreto (2010), é menos comum, mas pode ocorrer em situações como, por exemplo, casos de profissionais que assumem posição superior em sua nova unidade de trabalho e que encontram resistência na aceitação de quem já fazia parte da equipe.

Freitas, Heloani e Barreto (2013), no entanto, ressaltam que a realidade brasileira é diferente, pois compreendem que a repercussão da humilhação e constrangimento advindos de um colega de trabalho é tão devastadora quanto a proveniente do superior hierárquico e acrescentam:

Qualquer que seja a direção do assédio (descendente, mista, horizontal ou ascendente), o processo é ardiloso, aniquilando psicicamente e bloqueando a capacidade criadora da vítima, provocando mudanças na compreensão e aceitação de si (p. 56).

Heloani (2004), quando fala da expropriação da dignidade no trabalho, chama atenção para o fato de que o assédio moral não é voltado exclusivamente aos trabalhadores menos qualificados, ele sofreu um tipo de “democratização no mau sentido”, pois também atinge “juizes, desembargadores, professores universitários, médicos e funcionários de funções diversas” (p.6).

Afirmar que a compreensão do assédio moral vai além de re(conhecer) o perfil de dois sujeitos envolvidos na dinâmica do fenômeno já configura um fator-chave e/ou um passo adiante quando se propõe abordar o assunto. Isso é refletido quando se tem o entendimento sugerido por Eberle, Soboll e Cremasco (2009, p. 108) ao afirmarem que o “assédio moral não é um fenômeno restrito a relações entre dois atores sociais, sendo um o ‘agressor’ e outro a ‘vítima’” ou ainda como debate Ferreira et al (2006) ao analisar que não há uma dicotomia vítima-agressor, ao invés disso, uma rede de relações sociais capaz de provocar comportamentos perversos nas mais diferentes pessoas.

Em outras palavras, o olhar cauteloso em busca de uma possível compreensão do fenômeno deve voltar-se para o “entre”, ou seja, aquilo que permeia, que está em volta do que se tem como foco. Há ainda o pensamento de Pellegrini (2016) deixando claro que, ao conceber o assédio moral unicamente sob a ótica das relações interpessoais ignora-se a influência do contexto organizacional no desenvolvimento deste tipo de violência no contexto do trabalho.

## **1.2 – Percursos: sentimento, sofrimento, solidão**

“Eu cheguei a ter crises de sono, de muita angústia e até hoje eu faço acompanhamento psicológico e psiquiátrico. [...] eu tinha medo de falar, eu não tinha coragem de contar para ninguém. [...] eu engordei demais, cheguei a 72 kg. [...] eu tô com 31 anos e estou insegura de recomeçar.”

Garcia e Tolfo, 2011, p.145 - Trecho de relato de entrevista.

As palavras acima foram captadas pelas autoras supracitadas em um importante estudo acerca de sentimentos de culpa e vergonha relacionados às vivências de humilhações, constrangimentos e violência no ambiente de trabalho decorrentes de assédio moral a partir do relato nove participantes que registraram denúncia na Superintendência Regional do Trabalho e Emprego do Estado de Santa Catarina.

Esta pequena narração é repleta de sentimentos, assim como a maior parte do conteúdo expresso pelos trabalhadores que participaram da pesquisa. Além de culpa e vergonha, o medo, a angústia, a insegurança e outras formas de dizer aquilo que se vive e sente encontram-se de maneira abundante na fala daqueles sujeitos. Abundância de sofrimento, infelizmente!

O sentimento de ser ultrajado é alimentado e reforçado por novas ofensas de colegas e chefes, que levam à perda do autoconceito, abrangendo a sua dignidade e o seu auto-respeito; esses sentimentos induzem a erros, desestabilizam afetivamente, geram agravos e severas alterações na saúde e podem culminar no suicídio (FREITAS, HELOANI E BARRETO, 2013, p.56).

E é tratando de sofrimento no trabalho que as contribuições de Dejours nos ajudam a refletir sobre os sentimentos de homens e mulheres na dureza que é confrontar-se com o mundo do trabalho na forma como se apresenta hoje, como na seguinte contextualização:

Não há crise psicopatológica que não esteja centrada numa crise de identidade. Eis o que confere à relação para com o trabalho sua dimensão propriamente dramática. Não podendo gozar os benefícios do reconhecimento de seu trabalho nem alcançar assim o sentido de sua relação para com o trabalho, o sujeito se vê reconduzido ao seu sofrimento e somente a ele. Sofrimento absurdo, que não gera senão sofrimento, num círculo vicioso e dentro em breve desestruturante, capaz de desestabilizar a identidade e a personalidade e de levar à doença mental (DEJOURS, 2006, P. 34-35).

Essa recondução forçada ao sofrimento coloca o sujeito (cujas identidade e personalidade encontram-se em estado de desestabilização) em posição inerte ou em processo de desgaste, tal como é concebido em Seligmann-Silva (2011, p. 136) ao considerar que “o corpo e os potenciais psíquicos do trabalhador sejam consumidos pelo processo de trabalho e por constrangimentos a ele vinculados”. Como forma de ilustrar o referido processo de desgaste e tais constrangimentos, observemos o relato de caso abaixo:

#### A história de Celso

Celso é um jovem ambicioso, diplomado em computação e em administração de empresas por uma conceituada universidade. Por não possuir experiência, experimentou dificuldade para obter as marcas da violência ter seu primeiro emprego. Percorreu várias agências de empregos, passou por numerosas entrevistas, até que foi chamado para integrar a equipe de marketing de uma grande empresa da área de bebidas.

Começou a trabalhar com entusiasmo, porém seu ânimo foi arrefecendo à medida que seu chefe passou a tratá-lo rudemente com frases constantemente repetidas: “Bem se vê que você não tem experiência!”; “Puxa, você é mesmo difícil! Não consegue aprender as coisas mais simples!”; “Até uma criança faz isso, só você não consegue!”; “Você me enganou mesmo com seu currículo. Não consegue fazer metade do que colocou no papel”.

Celso vem se esforçando, mas já se encontra sob tal pressão que perde sua habilidade natural para realizar com presteza suas funções. Seu chefe não perde a oportunidade para desqualificá-lo ainda mais, aparentemente com o objetivo de fazê-lo deixar o emprego. “É melhor você desistir! É muito difícil, e isso é para quem tem garra! Não é para gente como você”.

Celso começa a sentir cansaço e tensão constantes no trabalho, com momentos de lapsos de memória. Em casa, evita conversar com a esposa sobre o trabalho e, à noite, sofre de insônia. Anseia pelos finais de semana e sente uma forte depressão quando a segunda-feira se aproxima (HELOANI, 2003, p. 60).

Vê-se o sentimento de vergonha, outro aspecto importante no estudo de Garcia e Tolfo (2011) e que subintitula a obra-produto da pesquisa, como um tipo de gatilho cujo significado, mesmo o do senso comum, permite compreender a metáfora, sendo ele o pequeno dispositivo contido nas armas de fogo que, ao ser acionado, faz disparar o tiro: Ora, considerar que a vítima já tendo sido humilhada, fragilizada, inferiorizada e que aos poucos foi tendo limitada sua capacidade de interagir e de se expor, até mesmo porque já sofreu exposição extrema, na maioria dos casos, é considerar uma reação em cadeia cuja sequência dos fatos culmina no seu isolamento tanto no ambiente familiar quanto no contexto de trabalho, neste último de forma mais intensa pois, como observam Freitas, Heloani e Barreto (2013, p.26) “[...] as pessoas à sua volta assistem em silêncio o desenrolar da trama”, elas não se envolvem a fim de evitarem prejuízos para si, acarretando uma piora da situação.

Ainda metaforicamente, a catástrofe ocasionada pelo tiro disparado é o resultado de tudo o que leva o sujeito ao isolamento e que Hirigoyen (2002) nomeia Patologia da Solidão. A autora considera o assédio moral uma patologia da solidão por sua característica de privar o assediado da solidariedade desestruturando o coletivo, o que corrobora com a perspectiva de Dejours (2004):

O ‘assédio moral’, por exemplo [...] nada tem de novo, os ‘chefes’ e os patrões sempre perseguiram os trabalhadores. O que mudou é o crescimento desmesurado das patologias decorrentes destas perseguições, não apenas contra os operários e contra os empregados, de maneira mais ampla, como também, agora, nas fileiras da hierarquia intermediária. Por quê? Porque diante da perseguição não há mais solidariedade. E quando se está só, abandonado pelos demais, é psicologicamente muito mais difícil suportar a injustiça do que quando se conta com a cumplicidade dos colegas. Todas as novas patologias relacionadas com o trabalho, hoje, são, antes, patologias da solidão (p.17).

Entender que em todos os casos de assédio moral estarão presentes relatos carregados de sentimentos que minam a capacidade afetiva dos sujeitos assediados, causando sofrimento e levando ao enfraquecimento das relações de trabalho que já se encontram permeadas de um perigoso individualismo é aguçar nossa sensibilidade no sentido de nos permitir captar

reações muitas vezes não verbalizadas advindas de quem, na imensa maioria dos casos, não tem outra escolha senão calar-se.

### 1.3 – Um destaque para a questão da intencionalidade

Apesar de ser frequentemente considerado na literatura como sendo uma característica fundamental para identificação de ocorrências de assédio moral no trabalho, o fator *intencionalidade* está longe de ser uma unanimidade entre os autores que escrevem sobre o assunto, sendo abordado, muitas vezes, no campo da polêmica dada a complexidade e fragilidade do atributo.

Heloani (2010) é categórico em seu artigo intitulado *Assédio moral: autoridade ou autoritarismo* ao associar a prática do assédio moral à conduta intencional de quem perpetra atos de violência, em outras palavras, o autor, em seu discurso, parte da existência da intencionalidade no reconhecimento de situações desse tipo de assédio.

A pessoa que assedia sabe que está humilhando e deseja fazer isto, é a sua *intencionalidade*. Sem trocadilhos, é uma intencionalidade mal-intencionada. Não é qualquer pessoa que é humilhada; alguém é especialmente humilhado e os outros assistem [...] (HELOANI, 2010, p. 103).

Do mesmo modo, temos em Barreto (2013):

[...] ou seja, quem pratica normalmente sabe o que está fazendo, a quem está abordando e porque o está atingindo. Deste modo, os atos de violência não estão no âmbito do instinto, da coisa impensada, da agressividade simples e pura daquele que assedia (p.17).

Outros autores (Einarsen, Hoel, Zapf e Cooper, 2010) debatem a referida questão, contrariando a obrigatoriedade da intencionalidade baseados na dificuldade existente em comprovar uma premeditação por parte do agressor em provocar danos à vítima. Tal dificuldade deve-se, segundo eles, ao caráter subjetivo que permeia as práticas hostis.

Para Gosdal e Soboll (2009) o obstáculo reside no estabelecimento de indicadores capazes de verificar, por exemplo, a intensidade da intenção do outro em assediar. Com isso, as autoras acreditam que somente quem pratica o assédio pode descrever sua intencionalidade e que a percepção desta por vítima ou testemunha não está relacionada à existência de premeditação.

Gosdal e Soboll (2009) proporcionam ainda uma reflexão acerca da relevância prática da questão da intencionalidade como determinante do assédio moral em diferentes áreas de conhecimento e atuação como, por exemplo, os psicólogos organizacionais a quem, segundo

elas, deve interessar captar a intencionalidade em função de a mesma ajudar a delinear a forma e o foco de sua atuação.

Em contrapartida, na área da saúde, o foco precisa ser o dano causado na vítima e a percepção que a mesma possui sobre o assediado e não a intenção dele. No campo do direito do trabalho, a intenção proposital em prejudicar alguém, assediando essa pessoa no ambiente corporativo não possui relevância alguma quando se pretende caracterizar uma ocorrência de assédio moral, podendo haver interferência apenas nos casos em que cabe à vítima receber indenização pelo dano, tornando mais elevado o valor da compensação financeira (GOSDAL e SOBOLL, 2009). Observemos a questão da intencionalidade a partir do relato de caso abaixo extraído do artigo intitulado *Violência invisível* de Roberto Heloani (2003, p.60):

#### A história de Sílvia

Sílvia é uma executiva bem preparada: cursou diversas especializações e fez um MBA no exterior. Bonita, com aproximadamente 40 anos, trabalha em um grande banco nacional como analista de sistemas. Recentemente separada, e mãe de um único filho, portador de paralisia cerebral, depende fortemente do trabalho para subsistir. Devido à condição do filho, ocasionalmente precisa de autorização de seu superior para levar o menino a uma clínica de tratamento.

Seu chefe constantemente a sobrecarrega com inúmeras tarefas em curto espaço de tempo, contribuindo para uma condição de permanente estresse. Embora não negue as autorizações solicitadas, o chefe de Sílvia não perde a oportunidade de rebaixá-la. Em várias ocasiões, questiona rudemente sua liderada: “Se você não quer trabalhar, por que não dá o lugar para outro?”.

A situação permanente de pressão e constrangimento faz com que Sílvia viva em constante estado de angústia, próximo da depressão.

Soboll, Miara e Moscalewsky (2017) alertam para o que consideram uma limitação no entendimento sobre assédio moral uma vez que, na tentativa de captar a complexidade existente quando se aborda tal temática, o enfoque é dado exclusivamente aos relatos das vítimas, “o que possibilita tratar apenas da intencionalidade na forma como ela é percebida por aqueles que foram alvos das hostilizações” e não há uma proposta de escuta por parte dos pesquisadores àqueles que são considerados agressores que, segundo as autoras, seria de grande importância pra questão da intencionalidade.

A questão da intencionalidade estende-se e percorre os âmbitos jurídico, da saúde, da psicologia organizacional e, muitas vezes se materializa em fatos. Não é raro ouvir casos de pessoas assediadas que relatam perseguição por meio de uma conhecida “estratégia empresarial” de forçar seus funcionários a solicitar “voluntariamente” seu desligamento desonerando a empresa com os custos com a demissão.

É preciso falar sobre tais questões como a da intencionalidade no assédio moral, é preciso entender melhor este e vários outros aspectos na tentativa de buscar re(conhecer) o fenômeno e suas instâncias a fim de embasar práticas e proporcionar atuações éticas e especializadas nos diversos campos, no entanto cabe sempre enfatizar, como bem destaca Barreto (2013, p. 17): “[...] mesmo naqueles casos em que se questiona a intencionalidade, o mal está feito.”

#### **1.4 – O (des)amparo da lei**

A compreensão do assédio moral no trabalho como uma prática de violência contra alguém é princípio fundamental para o entendimento de que a questão deva ser tratada também no âmbito judicial. Estabelecida a relação, aprofunda-se a mesma relembrando a condição imposta pela ética que conhecemos como o conjunto de valores que norteiam o comportamento das pessoas em sociedade e, portanto, define formas de conduta entre as pessoas em qualquer meio social que estejam.

A Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), o conjunto de leis que regula as relações entre empregador e empregado no Brasil, não menciona diretamente o assédio moral, no entanto, para Bessa e Amboni (2017), por meio do art. 483, a CLT inibe a conduta assediadora possibilitando ao empregado a rescisão indireta de seu contrato de trabalho e indenização nos casos em que:

- a) forem exigidos serviços superiores às suas forças, defesos por lei, contrários aos bons costumes, ou alheios ao contrato;
- b) for tratado pelo empregador ou por seus superiores hierárquicos com rigor excessivo;
- [...]
- e) praticar o empregador ou seus prepostos, contra ele ou pessoas de sua família, ato lesivo da honra e boa fama (BRASIL, 1943).

Bessa e Amboni (2017) também acrescentam o que consideram como sendo outro dispositivo legal do ordenamento jurídico capaz de rechaçar ocorrências de assédio moral nas organizações de trabalho: trata-se do decreto 3.048 de 6 de maio de 1999 que aprova o regulamento da previdência social, mais especificamente em seu anexo II que trata dos Transtorno Mentais e do Comportamento Relacionados com o Trabalho:

[...] prevê, como agente etiológico ou fator de risco de natureza ocupacional, a ameaça de perda de emprego, ritmo de trabalho penoso; desacordo com patrão e colegas de trabalho (condições difíceis de trabalho), outras dificuldades físicas e mentais relacionadas com o trabalho (item X) (BESSA e AMBONI, 2017, p. 83).

Além dos (esporádicos) aspectos do ordenamento jurídico brasileiro que podem contribuir indiretamente para inibir práticas relacionadas ao assédio moral, destaca-se que, desde o final da década de 1990, a justiça do trabalho vem aceitando casos deste tipo de violência por meio de sentenças que condenam os empregadores, as quais passaram a servir de base para futuros processos a partir de então; são as chamadas jurisprudências que apoiam e oferecem controle jurídico aos casos.

Na tentativa de ilustrar tais decisões legais, cabe um exemplo divulgado pela juíza do trabalho Ana Paula Sefrin Saladini, em seu artigo *Trabalho, Medo e Sofrimento: Considerações acerca do assédio moral*, o qual conta com descrições de casos relatados à autora no exercício da função jurídica, além de chamar a atenção para o crescimento de ações trabalhistas denunciando práticas de assédio moral como justificativa para o incremento da produtividade.

O TRT Capixaba condenou uma empresa de comunicação por se utilizar de *dinâmicas de grupo*, em treinamentos e no dia-a-dia de trabalho, que eram consideradas vexatórias, como *dançar a dança da boquinha da garrafa e o bonde do tigrão*. Nessa ocasião o Regional entendeu que: ...o empregador e responsável pela saúde emocional de seus empregados e não pode permitir que meros instrutores utilizem, de modo absolutamente temerário, uma ferramenta científica própria da psicologia, cuja consequência é tão-somente a humilhação e o constrangimento do trabalhador (...). Os atos praticados pela recorrida ultrapassam os limites profissionais, porque minam a saúde física e mental da vítima e nada tem de modernos - TRT, 17ª Região, RO 01294.2002.007.17.00.9 – Ac. 23.10.03 – Relatora Juíza Sonia das Dores Dionísio – LTr 68-03, marco de 2004, p. 356-359 (SALADINI, 2013, p.83).

A dificuldade em percorrer o caminho judicial que leve à penalização do assediador é, por vezes, atribuída à “invisibilidade” do fenômeno. Condenações como a exemplificada acima ainda não são comuns e a justificativa dada para isso é a de que a subjetividade permeia os relatos de vítimas e testemunhas, dificultando a comprovação dos fatos necessária na esfera criminal, ou ainda, conforme observado metaforicamente por Freitas, Heloani e Barreto (2013, p.77) “[...] tais humilhações são, mormente, perpetradas ‘com luvas’, ou seja, sem deixar as digitais do agressor”.

A Constituição Federal do Brasil em seu Capítulo I, que trata dos direitos e deveres individuais e coletivos, garante a inviolabilidade da intimidade e cita a expressão dano moral (também previsto no Código Civil do Brasil), tornando o referido texto bastante abrangente: “Art. 5º - Inciso X - São invioláveis a intimidade, a vida privada, a honra e a imagem das pessoas, assegurado o direito a indenização pelo dano material ou moral decorrente de sua violação (BRASIL, 1988).

No entanto, assédio moral e dano moral, apesar de caminharem juntos, têm suas diferenças. Freitas, Heloani e Barreto (2013, p.90) auxiliam-nos a discernir tais fenômenos deixando claro que “apesar de todo assédio moral conter um conjunto de danos morais [...], nem todo dano moral constitui, por si só, um assédio moral”. Os autores ampliam a interpretação ressaltando ser o assédio moral uma categoria ou espécie de dano moral e, este último, é mais abrangente e direcionado ao patrimônio simbólico das pessoas, a tudo o que não tem preço e que concretiza a identidade e dignidade humana.

O site *assediomoral.org* disponibiliza os textos na íntegra de leis relativamente recentes aprovadas pelos governos francês e argentino, em janeiro de 2002 e fevereiro 2004, respectivamente. Na França, o capítulo 4 da Lei de Modernização Social, de 17 de Janeiro de 2002, prevê pena de até um ano ou multa para quem perpetra este tipo de violência. Na Argentina, o primeiro artigo mencionado na lei deixa claro que os funcionários e colaboradores da província não poderão exercer sobre outros os comportamentos que esta lei define como violência laboral. São ainda poucos os países que criaram leis específicas contra a violência psicológica no trabalho. O quadro a seguir traz alguns países e seus respectivos envolvimento legais com a questão do assédio moral.

Quadro 4 – Legislação do Assédio Moral em Países Selecionados

<p style="text-align: center;"><b>SUÉCIA</b></p> 	<p>Apresenta ordenamento jurídico exclusivo para o assédio moral:</p> <p>Lei Básica de Proteção Contra os Riscos Laborais de 31 de Março de 1994. Resolução publicada pelo <i>National Board of Occupation Safety and Health</i>, quase um código de conduta no espaço laboral, institui medidas contra quaisquer ações frequentes e hostis ocorridas no confronto de trabalhadores, capazes de determinar o afastamento ou demissão do empregado.</p>
<p style="text-align: center;"><b>REINO UNIDO</b></p> 	<p>Não possui legislação específica.</p> <p>Possui um instrumento jurídico que visa à proteção do cidadão em relação a qualquer conduta agressiva perpetrada por outra pessoa – Protection from Harassment Act. Abrange a questão legal e indenizatória, serve para intimidar os transgressores com o aceno de multa (máximo de cinco mil libras) ou de detenção de até seis meses, prevê a possibilidade de acordo entre o agressor e a pessoa assediada, com o intuito de que as condutas abusivas cessem a partir de então. Caso contrário, o algoz terá que dar satisfação à Justiça Criminal, estando sujeito a uma pena de até cinco</p>

	anos de prisão, podendo também ser condenado pela Justiça Civil a indenizar o ofendido pelos danos sofridos.
<b>PORTUGAL</b> 	Possui o Projeto de Lei n. 252/VIII de 27 de Junho de 2000. Denominado Proteção Laboral Contra o Terrorismo Psicológico ou Assédio Moral. Prevê sanção penal de um a três anos de reclusão ou pena alternativa de indenização, pontuando a ação preventiva como obrigatória.
<b>ITÁLIA</b> 	Não conta com ordenamento jurídico totalmente específico. O Direito desse país possui eficientes dispositivos para que as pessoas humilhadas e fragilizadas não se sintam desamparadas.
<b>URUGUAI</b> 	Possui um Projeto de Lei de 12 de Abril de 2000. Denominado <i>Faltas Laborales Graves</i> e prevê a responsabilidade solidária da empresa pelo mal, caso não comprove um programa de prevenção ao fenômeno.
<b>COSTA RICA</b> 	Possui Projeto de Lei. Reivindica responsabilidade preventiva por parte do patrão e demissão por justa causa do empregado agressor.
<b>ESTADOS UNIDOS</b> 	Não há legislação específica nem homogênea sobre o tema, mas os Estados Federados possuem liberdade para legislar. Possui instrumento jurídico: <i>Civil Rights Act</i> – São os chamados Atos de Direitos Civis de 1964 que proíbem qualquer tipo de discriminação no trabalho. A Suprema Corte menciona três fatores que caracterizam o <i>moral harassment</i> (assédio moral): A gravidade da conduta, a frequência da violência e sua influência na produtividade do trabalhador.
<b>BÉLGICA</b> 	Possui uma Lei Concernente à Proteção Contra a Violência e o Assédio Moral e Sexual no Trabalho de 1º de Julho de 2002. Prevê a obrigatoriedade de planos preventivos e caracteriza-se pela proteção o empregado assediado e também às suas testemunhas de defesa no que concerne a uma eventual demissão arbitrária. Contempla ainda o instrumento de conciliação entre agressor e vítima.

A Resolução n. 2.339 de 20 de Setembro de 2001 sancionada pelo Parlamento Europeu trata do assédio moral no local de trabalho e beneficia todos os países da União Europeia em vinte e cinco itens indicando a complexidade do tema, enquadrando-o como um grave problema da vida laboral, chamando a atenção para a desconhecida dimensão do fenômeno e a necessidade de novas medidas combativas.

Fontes: Freitas, Heloani e Barreto (2013); Site *assediomoral.org*.

A Resolução 1488 do Conselho Federal de Medicina do Brasil, publicada em 6 de março de 1998, versa sobre normas específicas e deveres de profissionais médicos com relação à saúde do trabalhador. A resolução não cita o assédio moral especificamente, mas recomenda aos médicos, entre outros aspectos, que prestem assistência ao trabalhador independentemente de sua especialidade ou local em que atuem, e ainda, atentem para o nexo causal entre os transtornos de saúde e as atividades do trabalhador, além do exame clínico (físico e mental) e exames complementares.

Em 2007, por meio de uma portaria da Secretaria de Inspeção do Trabalho e do Departamento de Segurança e Saúde no Trabalho, vinculados ao Ministério do Trabalho, foi aprovado o Anexo II da Norma Regulamentadora (NR) nº 17. Tal NR estabelece a adaptação das condições de trabalho às características psicofisiológicas dos trabalhadores em geral e trata, em seu Anexo II, do trabalho em atividades de teleatendimento/telemarketing nas diversas modalidades desse serviço, visando o conforto, segurança, saúde e desempenho eficiente. O item 5.13 do referido Anexo aborda a questão do assédio moral com o seguinte texto:

É vedada a utilização de métodos que causem assédio moral, medo ou constrangimento, tais como: a) estímulo abusivo à competição entre trabalhadores ou grupos/equipes de trabalho; b) exigência de que os trabalhadores usem, de forma permanente ou temporária, adereços, acessórios, fantasias e vestimentas com o objetivo de punição, promoção e propaganda; c) exposição pública das avaliações de desempenho dos operadores (BRASIL, 2007).

A aprovação do Anexo foi considerada uma conquista da categoria que já esteve no topo da lista quando o assunto é o sofrimento causado pelas regras abusivas impostas aos trabalhadores em telemarketing. O texto traz ainda, entre outros aspectos, a extinção do controle de idas ao banheiro (prática comum em empresas deste segmento), uma vez que a empresa deve permitir que os trabalhadores se ausentem de seus postos de trabalho a qualquer momento da jornada para satisfação de suas necessidades fisiológicas, sem repercussão sobre suas remunerações.

É importante frisar que não há no Brasil, até o presente momento, uma lei específica sobre o assédio moral no âmbito federal. Existe um número considerável de projetos de lei e até mesmo leis em vigor nas esferas municipal e estadual, como o estado do Rio de Janeiro, por exemplo, que foi o primeiro a possuir legislação completa sobre tema.

Embora haja algum esforço dos governos estaduais e de seus parlamentares na implementação de leis, cabe ressaltar que a CLT rege as relações trabalhistas no âmbito federal, portanto, qualquer ordenamento jurídico de competência dos Estados somente tem ingerência nas instituições que fazem parte da administração pública estadual, não estão inclusas empresas privadas.

Observa-se com este apanhado teórico que a frequência de casos, o grande número de ações judiciais e toda a atmosfera criada tanto pela ocorrência do fenômeno nas instituições de trabalho quanto pela ausência de regulamentação até o presente momento, não parecem ser motivação suficiente para adoção de medidas legais que contenham e previnam circunstâncias assediadoras.

Sendo assim, é preciso ir além! Buscar a formulação de uma lei que trate especificamente do assédio moral é urgente, mas também outras medidas de combate a essa violência precisam ser pensadas como, por exemplo, discussão da temática em cursos de formação superior de administração e psicologia, assim como nas demais graduações nas áreas empresarias e da saúde; campanhas midiáticas de ampla circulação, ações educativas que estimulem bons relacionamentos nos espaços de trabalho. Ter consciência do que é assédio moral é uma das principais armas para combatê-lo, seja no espaço restrito do trabalho ou mesmo no estímulo à implementação de políticas públicas mais amplas destinadas à temática.

### **1.5 – Misoginia no assédio moral?**

Abordar a misoginia em qualquer âmbito, não é tarefa das mais simples. A complexidade do tema e os impactos causados pressupõem cautela na exposição de informações sobre as origens, discursos, registros históricos, políticos e sociais, o que requer construção pormenorizada em atenção à luta que cada vez mais vem mobilizando mulheres ao longo dos anos contra o produto dessa cultura violenta cujo intuito é manter as mulheres no lugar imposto por aqueles que se consideram superiores. Cabe pelos motivos expostos, ressaltar a intenção presente neste estudo de fazer um recorte da misoginia sem, portanto, retomar os caminhos percorridos até então, buscando uma interseção com o fenômeno do assédio moral.

Não é raro encontrar nas matérias jornalísticas, dissertações e teses, sites e artigos científicos ou não citações referindo estatisticamente serem as mulheres vítimas preferenciais dos assediadores. Há especificações do tipo mulheres com filhos pequenos, gestantes ou que estejam em idade fértil (há casos conhecidos de empresas que faziam um cronograma para o controle de gestações das funcionárias) e ainda, aquelas que se encontrem em tratamento médico.

Em levantamento feito pela psiquiatra francesa Marie-France Hirigoyen no ano 2000, na França, obteve-se o resultado alarmante de 70% de mulheres vítimas de assédio moral e somente 30% de homens<sup>11</sup>. Dados da pesquisa encabeçada pela professora Margarida Barreto realizada em 2005, em todo o Brasil, apontaram que 63,7% dos que relataram sofrer assédio moral, são mulheres. A esses dados, Heloani (2004, p.6) acrescenta:

Apesar de a maioria das pesquisas apontarem que as mulheres são, estatisticamente falando, as maiores vítimas do assédio moral, também são elas as que mais procuram ajuda médica ou psicológica e, não raro, no seu próprio grupo de trabalho, verbalizando suas queixas, pedindo ajuda.

Apesar dos dados inquietantes relacionados a este tipo de violência que parece “preferir” ser destinada a mulheres, também não configura tarefa muito simples localizar publicações científicas com informações mais elaboradas sobre a misoginia no assédio moral e que se comprometem a ir além de expor dados como os apresentados acima ao abordar as questões de gênero neste tipo de violência, não sendo encontradas informações como, por exemplo, como iniciou a cultura, a forma como se instala, análise do problema em si, suas consequências, possibilidades práticas de atuação frente às ocorrências, etc..

A bem da verdade, durante o processo de revisão sistemática de literatura para este estudo, somente foi encontrada uma publicação científica que tratasse especificamente do tema; trata-se de um artigo publicado em 2012 na revista *Psicologia: Ciência e Profissão*, cujas autoras Bruna Meurer e Marlene Strey pretenderam problematizar o que as mesmas consideraram cristalizações nas análises sobre como homens e mulheres se comportam diante do assédio moral.

Para Meurer e Strey (2012) existem estereótipos de gênero que, produzidos principalmente pelo meio acadêmico, contribuem para tais cristalizações de masculinidades e feminilidades diante do assédio moral, as quais impossibilitam a elucidação de relações de poder que se mantém submersas e camufladas.

---

<sup>11</sup> Fonte: site [assediomoral.org](http://assediomoral.org).

Nesse processo de estereotipia sobre masculinidade e feminilidade, os estudos sobre assédio moral têm oferecido inúmeros enfoques e instrumentos para sustentar antigos estereótipos de gênero nos contextos de trabalho. A descrição, por exemplo, de que mulheres vítimas de assédio moral frente a esse fenômeno têm maiores dificuldades de entender os fatos, sentem-se desestabilizadas emocionalmente, culpadas, confusas, adotam comportamentos como chorar frequentemente [...] reflete uma forma de pensamento estereotipada pela literatura que vem sendo produzida, reafirmando, assim, a noção de mulheres como *o sexo frágil* (MEURER E STREY, 2012, p. 465).

Além da camuflagem sugerida pelas autoras, é bastante corriqueiro encontrar nos escritos sobre assédio moral o fato do autor, ao tentar fazer uma abordagem acerca da violência pelo gênero, acabar fazendo uma descrição do assédio sexual no contexto laboral, o que pode provocar certa confusão na diferenciação entre os dois tipos de violência.

Nesse sentido, uma matéria divulgada no site do Tribunal Superior do Trabalho<sup>12</sup> – TST, no ano de 2012, refere serem inúmeros os casos envolvendo assédio moral contra a mulher que tramitam na Justiça do Trabalho. Ao citar um exemplo desses casos, o texto menciona a condenação de uma multinacional do segmento bancário que foi sentenciada a pagar indenização por danos morais a uma bancária que, ao ter sido estimulada por um superior hierárquico a alcançar metas determinadas pelo banco, sentiu-se humilhada e constrangida em função do mesmo ter associado tal alcance a uma possível troca de favores sexuais. Fato que, aparentemente, configuraria um tipo de assédio sexual o qual, segundo Freitas (2001), caracteriza-se por uma relação entre desiguais em que uma das partes pode penalizar a outra em razão do poder, não pela questão de gênero.

Intitulado *Histórias de vida marcadas por humilhação, assédio moral e adoecimento no trabalho*<sup>13</sup>, este artigo buscou discutir o relato de vivências de humilhação e de sofrimento de três trabalhadoras que participaram de um grupo terapêutico com histórias de adoecimento no trabalho. No entanto, apesar da preocupação em sobrepor uma lupa para o drama feminino de adoecer no trabalho, acionando nas participantes sua capacidade de transformação, a autora não faz menção às questões de gênero tão em voga nos últimos tempos.

Uma pesquisa<sup>14</sup> realizada pelo Sindicato dos Jornalistas do Distrito Federal entrevistou, por meio de um questionário via internet, quinhentas e trinta e cinco jornalistas de vários estados do Brasil de março a maio de 2016. Buscando investigar o assédio moral no cotidiano das profissionais, a pesquisa obteve resultados a respeito de vários aspectos relatados pelas entrevistadas, entre eles: salário inferior ao do colega que exerce a mesma função; deixar de

<sup>12</sup> Disponível em [http://www.tst.jus.br/noticias/-/asset\\_publisher/89Dk/content/id/3007944](http://www.tst.jus.br/noticias/-/asset_publisher/89Dk/content/id/3007944)

<sup>13</sup> Schlindwein, 2013.

<sup>14</sup> Disponível em <http://coletiva.net/noticias/2016/06/quase-80-das-jornalistas-sofrem-assedio-no-trabalho>

ser designada para uma pauta pelo fato de ser mulher. No total, 77,9% das jornalistas referiu ter sofrido assédio moral no ambiente de trabalho.

O questionamento que dá título a esta seção segue! Mais em uma tentativa de ampliar os conhecimentos acerca da discussão e de provocar interesse na abordagem dessa interlocução entre a violência gerada pelo assédio moral e a prevalência de casos tendo mulheres como vítimas do que simplesmente indagar se, de fato, esta relação existe uma vez que a mesma pode ser considerada um fato já constatado.

### **1.6 – Prevenir, cuidar e combater no limite do “impossível”**

Assim como são diversas as conceituações sobre o assédio moral, seus impactos na vida dos trabalhadores, aspectos que dão forma à violência e sujeitos envolvidos também se encontram em grande número (nos artigos, livros, revistas, sites e matérias jornalísticas) propostas de enfrentamento da violência com intuito de esclarecer o que, efetivamente, pode contê-la.

Nessa esteira e de forma contundente, Barreto e Heloani (2013) proclamam somente ser possível a manutenção da saúde daqueles que se encontram inseridos no contexto do trabalho a partir do combate de toda e qualquer forma de manifestação da violência moral. Para tanto, os autores reiteram a necessidade de pensar o que chamam de “sujeito psicológico” (p. 674) pelas vivências subjetivas que são impostas a ele nesta conjuntura laboral que se apresenta na sua forma nua e crua. Subjetividade essa que os autores consideram categoricamente não ser uma abstração e recomendam:

[...] mudanças na organização que pressupõem: relações éticas, abertura de novos postos de trabalho, diminuição da jornada e do ritmo intenso, estímulo à autonomia, diálogo entre os pares, programas de apoio efetivo etc. Reafirmamos, mais uma vez, que a subjetividade não é uma abstração, tanto quanto não o é o assédio moral, que é possível de ser identificado, provocado e caracterizado (BARRETO E HELOANI, 2013, p. 674).

A não abstração evidenciada é uma importante bandeira a ser levantada seja no âmbito da saúde do trabalhador seja no âmbito jurídico - o que pode ser um bom começo e a permanência em um bom caminho é muito bem assinalada por pesquisadores empenhados em se debruçar sobre fatos, relatos, dados e informações que buscam aproximar-se da realidade vivida pelos assediados ao contemplar, em suas obras, estudos e falas que ressaltam a importância de se administrar as novas formas de trabalhar enquadrando o problema em um

universo amplo e não restrito ao sujeito, no sentido responsabilizar, tanto o sujeito que assedia quanto o que sofre.

Indo mais fundo, nunca é demais repensar os valores que nos acompanham na vida e no trabalho: a tolerância em lugar da intransigência e inflexibilidade, a cooperação ao invés da discriminação, o respeito e a capacidade de se colocar no lugar do outro, esta última com consequências positivas imediatas!

A prevenção e o combate ao assédio moral nas empresas precisam funcionar como duas frentes de ação estratégica quando se intenciona lidar com as ocorrências, cada uma com objetivos reais baseados no contexto organizacional, como afirmam Silva, Cugnier e Budde (2017, p.213):

A primeira envolve a construção de uma nova mentalidade no ambiente de trabalho, com a redefinição de conceitos, em especial aqueles referentes aos significados dos comportamentos proativos e a importância das equipes de alta performance à construção de saúde, produtividade, qualidade e rentabilidade no universo organizacional. A segunda perspectiva remete ao presente imediato, com a necessidade de instrumentos e mecanismos de controle, que inclusive prevejam e punam os responsáveis por práticas perversas.

O Ministério da Saúde brasileiro, em uma publicação de 2015 dedicada a ampliar o conhecimento sobre o fenômeno que é tema deste estudo, bem como divulgar as ações de cuidado e fortalecer as estratégias de prevenção, menciona algumas premissas éticas e políticas que orientam o trabalho em saúde na esfera federal:

Quadro 5 – Premissas Éticas e Políticas do Ministério da Saúde

<b>Indissociabilidade</b> entre gestão e atenção à saúde: a gestão no SUS existe para gerir a atenção, a produção de saúde.
<b>Defesa</b> da vida e defesa do SUS.
<b>Produção</b> de sujeitos com autonomia para transformar seus processos de trabalho.
<b>Inclusão</b> de trabalhadores, gestores e usuários nos processos de tomada de decisão, na forma de gestão compartilhada e participativa.
<b>Organização</b> de coletivos e inclusão de analisadores, na perspectiva do pensamento crítico e do protagonismo.
<b>Disseminação</b> de conhecimentos e informação em um processo democrático de comunicação, escuta e interlocução.
<b>Ressignificação</b> do trabalho em saúde visando à desalienação decorrente da fragmentação dos processos de trabalho.

Fonte: BRASIL, 2015.

Elaboradas em outro contexto político do país, as adequadas intenções dispostas na cartilha surgem como uma importante preocupação e um desafio institucional no combate à violência no trabalho, seja propondo a inclusão de todos os envolvidos independentemente de onde se encontrem na escala hierárquica trocando informações que dizem respeito às suas vidas no trabalho seja mencionando um fator fundamental no processo do cuidado que se faz mister quando o assunto é um tipo de violência velada como o assédio moral: a escuta.

Abordando a importância da escuta no trabalho Martins e Mendes (2012) retomam a noção de *espaço público*<sup>15</sup> tão apreciada por Dejours em suas obras. Falar de cuidar ou de cuidado no enredo em que o assédio moral está no cerne pode ter um adequado percurso partindo do ponto que as autoras partem, apoiadas nos princípios da psicodinâmica do trabalho, que é justamente a construção desses espaços públicos assim descritos:

[...] são caracterizados pela convivência e pela confrontação das opiniões. Nesses espaços as pessoas contam histórias sobre sua vida, sobre o trabalho, sobre a articulação do profissional e do extraprofissional. Contam histórias que permitem pôr à prova o que cada um faz e como faz, as dificuldades que enfrentam, podendo obter reconhecimento dos colegas pelo que faz (MARTINS E MENDES, 2002, p. 176).

Na conclusão de seu artigo em que discute duas possibilidades de caracterização do assédio moral questionando ser o fenômeno um tipo de autoridade ou de autoritarismo Heloani (2010), após valorizar a criação dos espaços mencionados acima, acentua como condição *sine qua non* para a humanização do trabalho a “organização do coletivo para que possamos transformar súditos em cidadãos” (p. 109), o que possivelmente envolve de maneira macro a passagem de uma sociedade mais egoísta para uma menos egoísta e, mais particularmente relacionada ao sujeito, a liberdade de se expressar/resistir à violência tanto nesses espaços públicos quanto na conjuntura social a partir do reconhecimento de seus direitos como também sendo os direitos de todos os outros cidadãos, não importa quem sejam, onde estejam ou o que façam.

A adoção de múltiplas medidas que podem auxiliar na prevenção e combate ao assédio moral parece ser um caminho interessante pelo olhar abrangente que é necessário adotar, ao decidir expurgar as ocorrências do fenômeno. São inúmeros os exemplos dessas ações de acordo com Freitas, Heloani e Barreto (2013):

---

<sup>15</sup> Em Dejours (2006, p.62), “é o espaço específico onde se enunciam e se confrontam as opiniões”.

Quadro 6 – Múltiplas Ações de Prevenção e Combate ao Assédio Moral

Constituição de um comitê multidisciplinar (médicos, psicólogos, assistentes sociais, dirigentes sindicais e sindicalistas) e criação de ouvidoria para avaliação do mesmo.
Não estimulação de ocorrências, deixando clara a reprovação pelo código de conduta da empresa.
Disponibilidade de ferramentas para denúncias anônimas e apuração.
Uso de cartilhas e da intranet para mensagens explicativas sobre o tema e as formas de procedimento em caso de ocorrência do fenômeno.

Fonte: Freitas, Heloani e Barreto (2013, p. 110-111).

Oliveira et al. (2017) destacam, em função da frequência com que aparece na literatura voltada para a prevenção de ocorrências de assédio moral, o uso dos chamados códigos de ética ou códigos de conduta, conforme mencionado no quadro acima. Os autores referem que a existência desses códigos, por si só, não impedem que o assédio moral ocorra.

Acreditando em uma aproximação àquilo que muitas vezes por conveniência ou outro aspecto advindo de nossas vivências percebemos como impossível até então, possamos seguir pensando nas possibilidades que nos são reais e nos permitem movimentar-nos em direção ao novo, ao não dito, não estabelecido. Talvez não seja possível tomar posse, alcançar o ideal na sua completude, considerar findos os males envolvidos no processo relacional do homem com a forma como o trabalho a ele se apresenta, mas que haja empenho de nossa parte (nós que de alguma maneira nos sentimos incluídos no contexto que diversas vezes foi mencionado neste estudo), cuidado e dedicação em perceber as condenáveis nuances do assédio moral na tentativa de desfazer essa visão naturalizada da violência nos espaços de trabalho que em algum(ns) momento(s) das nossas vidas permitimos ser vigente.

## CAPÍTULO II

### CICATRIZES: A SAÚDE MENTAL DO TRABALHADOR ASSEDIADO

O trabalho tem efeitos poderosos sobre o sofrimento psíquico. Ou bem contribui para agravá-lo, levando progressivamente o indivíduo à loucura, ou bem contribui para transformá-lo, ou mesmo subvertê-lo em prazer [...] (DEJOURS, 1999, p. 21)

#### 2.1 – O enigma do trabalho

Trabalhar decorre da expressão latina *tripaliare* que por sua vez advém de *tripalium* – termo já mencionado anteriormente neste estudo e caracterizado como instrumento de tortura para empalar escravos rebeldes – e essa relação do trabalho com ideias de castigo ou punição pode ser observada em diversos aspectos de outras culturas e períodos da história da humanidade.

Barreto (2000) observa que já no antigo testamento, em Eclesiastes, o trabalho era associado a uma produção excessiva de esforço físico e acrescenta afirmando que se o trabalho era coisa de escravo, o prazer da vida era para os sábios e escolhidos por Deus. No cristianismo priorizava-se a contemplação divina e a oração em detrimento da servidão ao trabalho.

Na Europa, o sentido do trabalho foi comparado por muito tempo ao esforço suportado pela mulher na hora do parto [...] A corrente humanista via no esforço do trabalhador e realização do trabalho o mais alto grau de criatividade humana, enquanto o marxismo compreendia o trabalho como central no 'reino das necessidades', sendo constituinte da essência do homem (BARRETO, 2000, p. 82).

Em Dejours (2004) temos que o trabalho é tudo o que está relacionado ao fato de trabalhar:

gestos, *saber-fazer*, um engajamento do corpo, a mobilização da inteligência, a capacidade de refletir, de interpretar e de reagir às situações; é o poder de sentir, de pensar e de inventar, etc. Em outros termos, para o clínico, o trabalho não é em primeira instância a relação salarial ou o emprego; é o «trabalhar», isto é, um certo modo de engajamento da personalidade para responder a uma tarefa delimitada por pressões (materiais e sociais) (p.28).

A essa abrangência atribuída por Dejours ao caracterizar o trabalho acrescenta-se o pertinente questionamento de Pezé (2004, p.7): “Como compreender a temível eficácia do assédio moral sem compreender o jogo identitário ligado à situação de trabalho?”. Aqui há uma importante referência à vinculação do trabalho (e seu exercício, propriamente dito) à identidade do sujeito e ao fato de que esta confere uma dimensão dramática ao trabalho, isso “quando a escolha da profissão está de acordo às necessidades psicossomáticas de um sujeito, quando as modalidades do seu exercício permitem o livre jogo de funcionamento mental [...]” (p.7), por exemplo.

Olhar para as formas como o trabalho vem se organizando, ao longo dos anos, é importante tanto para entender as determinações históricas da relação homem x trabalho na modernidade quanto para estreitar o contato teórico com a proposta deste estudo. É fundamental analisar o trabalho na sua globalidade, suas fases, modos de organização e controle dos trabalhadores, bem como as inovações tecnológicas, estruturas hierárquicas e gestão do trabalho na sociedade capitalista, aspectos que evoluíram para um contexto laboral que pode ser favorável à ocorrência de assédio moral na atualidade.

Diante disso, observemos os sistemas que reestruturam a organização do trabalho e algumas características principais:

Quadro 7 – A Tríade: Taylorismo, Fordismo e Toytismo

<b>TAYLORISMO</b>	<b>FORDISMO</b>	<b>TOYOTISMO</b>
Divisão do Trabalho	Intensificação da divisão do trabalho	Estratégias de produção
Especialização do operário em uma só tarefa	Diminuição do tempo de produção e aumento da quantidade produzida	Necessidade de mão de obra mais qualificada
Criação de estrutura rígida, hierarquizada	Criação da esteira de produção – linha de montagem	Controle da qualidade total
Vigilância permanente do trabalhador	Deterioração cada vez maior das condições de trabalho	Valorização do operário participativo
Radical separação entre o saber e o fazer / entre a concepção e a execução do	Junção prática do sistema Taylorista e a facilidade das máquinas	Mescla entre elaboração e execução de tarefas e estratégias organizacionais

trabalho		
----------	--	--

Fonte: Elaborado pela autora

Pensam Lápiz e Merlo (2007) que se o taylorismo surgiu tornando relevante o conhecimento científico, sobretudo para o desenvolvimento das indústrias química, elétrica e metalúrgica, também consolidou uma severa divisão entre o trabalho intelectual e o operacional. Assim “se havia algum resquício de saber artesanal e autônomo, a organização taylorista solapou” (BATISTA, 2008, p.41).

O fordismo deu continuidade ao modelo e às técnicas de administração científica de Frederick Taylor, inclusive na intenção de ocultar o antagonismo existente na relação entre capital e trabalho perpetuando a subordinação da força de trabalho ao ritmo exaustivo da produção. Ainda assim, direitos sociais foram ampliados no período, graças às pressões dos operários. Resistência também encontrada no sistema toyotista, seja contra a intensificação do trabalho aprimorada em relação aos outros modelos, seja em protesto pelas demissões em massa ocasionadas por utilização de novos sistemas e tecnologias (BATISTA, 2008; ANTUNES, 2002).

A década de 70 tornou-se um marco, pois, além do declínio do modelo fordista, trouxe consigo uma nova era de acumulação de capital. Uma reestruturação produtiva marcada por novas exigências e valores específicos. A acumulação flexível, para Harvey (1993), recebeu esse nome em função justamente da flexibilidade tanto dos processos e mercados de trabalho quanto dos produtos e padrões de consumo.

Para tanto e, objetivando obter vantagem competitiva e agregação de valores, emerge um novo perfil psicológico de trabalhador que, segundo Lancman e Uchida (2003) deveria estar baseado em criatividade, sensibilidade, liderança, capacidade de interação pessoal, etc. Se interessante para as empresas, para os trabalhadores representou, entre outros aspectos, uma “aparente redução do emprego regular em favor do crescente uso do trabalho em tempo parcial, temporário ou subcontratado” (HARVEY, 1993, p.143) e com ela, consequências catastróficas para as já precárias relações trabalhistas – nada muito diferente do que se vê nos dias de hoje.

Soboll (2008) ilustra a forma como a atual organização do trabalho instiga o estabelecimento de relações agressivas, uma vez que, as empresas, visando ao alcance de metas nem sempre realistas, instalam um clima de ameaças, humilhação, estímulo à

competição, etc. na tentativa de manter o controle e a submissão dos trabalhadores – o que vem a ser considerado pela autora, uma gestão do assédio moral organizacional.

Os métodos de organização do trabalho articularam-se ao longo dos anos e extrapolaram os espaços de trabalho deixando um legado à nossa sociedade de maneira geral e, principalmente, às relações sociais de trabalho. Heloani e Capitão (2003) denominam este legado de “barbárie do capital” que trouxe para a contemporaneidade uma desumanidade nas relações humanas no trabalho, caracterizando um paradoxo e configurando, entre outros aspectos, uma degradação contínua da qualidade de vida dos trabalhadores, o sofrimento destes e sujeição a relações de trabalho humilhantes propícias ao fenômeno ora abordado neste estudo.

## **2.2 – Reflexões sobre subjetividade e trabalho**

Se há um evidente caráter de semelhança e até continuidade na ideologia dos sistemas anteriormente discutidos, também é possível observar um distanciamento do modelo toyotista em relação ao sistema taylorismo-fordismo. Alves (2011) observa que a subjetividade é o ponto que caracteriza esse espaçamento, mais especificamente a incorporação da subjetividade humana no processo de produção capitalista se comparada ao sistema anterior cujo interesse era pautado unicamente na condução de um trabalho deveras exaustivo.

Mais do que ratificar a estreita ligação do trabalho à subjetividade do trabalhador, a intenção aqui também é vincular estes dois aspectos ao objeto deste estudo que permeia o subjetivo, o psicológico e se relaciona intimamente com a saúde mental do sujeito, uma vez que, como reflete Barreto (2005), as práticas de assédio são sustentadas por um sistema afetivo. São emoções, sentimentos, vivências interiores desencadeadas a partir de múltiplos atos que permeiam as relações de trabalho (e de poder) e que se perpetuam edificadas a partir da lógica debatida na seção precedente.

O trabalho não é apenas uma atividade; ele é, também, uma forma de relação social, o que significa que ele se desdobra em um mundo humano caracterizado por relações de desigualdade, de poder e de dominação. Trabalhar é engajar sua subjetividade num mundo hierarquizado, ordenado e coercitivo, perpassado pela luta para a dominação (DEJOURS, 2004, p.31).

Engajamento da subjetividade, neste caso, soa como adequar, enquadrar o que não parece ser facilmente adaptável em função de sua natureza. Como vemos em Deleuze (2005), a subjetividade é um dobramento do fora para dentro e do dentro para fora delineada pela

materialidade que envolve o corpo, sentimentos, desejos, prazeres, cultura, história, entre outros. Os processos de subjetivação, como percebem Guatarri e Rolnik (2000, p. 31),

implicam o funcionamento de máquinas de expressão que podem ser tanto de natureza extrapessoal, extra-individual [...] quanto de natureza infra-psíquica, infra-pessoal (sistemas de percepção, de sensibilidade, de afeto, de desejo, de representação, de imagem e de valor, modos de memorização e de produções de ideias, sistemas de inibição e de automatismos, sistemas corporais, orgânicos, biológicos, fisiológicos e assim por diante [...])

Em Foucault (1997) observa-se uma diferenciação entre processos de subjetivação e subjetividade. Aqueles envolvem modos peculiares de se fazer a experiência do si, historicamente falando, constituindo-se como um processo contínuo em que as práticas de si se consolidam dentro de práticas discursivas e de poder. A subjetividade, por sua vez, pode ser entendida como uma expressão de nossa relação com as coisas por meio da história; ela possui uma forma e envolve os processos de subjetivação.

Há uma necessidade, como apontam Oliveira e Moreira (2006, p.53), de que sejam decodificáveis “as relações estabelecidas pelos(as) trabalhadores(as) e as exigências da organização que são mediatizadas pela experiência singular” a fim de conceber o trabalho como causador de sofrimento psíquico sendo que, para tanto, o foco precisa estar na análise das relações intersubjetivas que se dão no trabalho – subjetividade cada vez mais sujeita aos imperativos do capital, conforme pensam Schmidt, Krawulski e Marcondes (2013).

Heloani (2003) intitula seu artigo *Violência invisível* dessa maneira chamando a atenção para o que se pode considerar como o maior empecilho em relação ao tratamento do assédio moral: “[...] é justamente sua ‘invisibilidade’ e o alto grau de subjetividade envolvido na questão” (p. 61). A dificuldade reside em comprovar, inclusive para fins judiciais (e isso, sem dúvida, se configura uma problemática nesse âmbito), a relação de causalidade entre o sofrimento da pessoa assediada e a agressão perpetrada.

Por este, entre outros motivos, destaca-se a importância de relacionar este estudo à saúde do trabalhador e aos aportes teóricos das clínicas do trabalho e sua análise acerca da produção de subjetividade em relação com os processos de saúde-adoecimento dos trabalhadores (BENDASSOLLI e SOBOLL, 2011). Para Dejours:

A psicodinâmica do trabalho defende a hipótese segundo a qual o trabalho não é redutível a uma atividade de produção no mundo objetivo. O trabalho sempre coloca à prova a subjetividade, da qual esta última sai acrescentada, enaltecida, ou ao contrário, diminuída, mortificada. Trabalhar constitui, para a subjetividade, uma provação que a transforma. Trabalhar não é somente produzir; é, também, transformar a si mesmo e, no melhor dos casos, é uma ocasião oferecida à subjetividade para se testar, até mesmo para se realizar (DEJOURS, 2004, p. 30).

Modificar essa realidade é olhar para o trabalho na sua relação com a subjetividade do sujeito colocada à prova, como Dejours afirma no trecho acima, mas não apenas de maneira a enfatizar as relações entre prazer, sofrimento e trabalho. A importância da psicodinâmica na atuação do psicólogo que busca estratégias de combate da violência, a qual segue escancarada, ou por vezes, velada nos atos de assédio moral, reside na defesa que a abordagem faz em relação à pesquisa e a investigação e que, segundo Lancman e Uchida (2003, p. 84), não pode ser reduzida “somente à prática dos psicodinamistas do trabalho que escolhem essa teoria e método e a aplicam integralmente [...] Estamos nos dirigindo àqueles que buscam nesse referencial teórico algum apoio para a sua prática e/ou reflexão teóricas” – eis a intenção e o valor da psicodinâmica nos caminhos que se percorre neste estudo.

### **2.3 – Relacionando saúde mental e trabalho**

A preocupação com o trabalhador nos espaços onde atua profissionalmente é um fator que permite ser considerado motivo de evolução observando-se o interesse científico refletido na quantidade de produções, estudos, metodologias. Como um exemplo, em Oliveira (1998), ao propor uma discussão a partir de um estudo de caso realizado com trabalhadores das enfermarias de um hospital público no Pará (discussão essa que reafirma o sofrimento como parte intrínseca do mundo do trabalho), temos que esse mesmo sofrimento pode funcionar como um “sinalizador de que os trabalhadores precisam ressignificar o seu trabalho discutindo as práticas instituídas” (p.26).

Seria bastante benéfica, para a sociedade de maneira geral, a continuidade e aumento do interesse por essa temática que inter-relaciona saúde mental e trabalho chamando atenção para as consequências desastrosas. Apesar da conhecida centralidade do trabalho como forma de manutenção da vida humana, os possíveis resultados que o trabalho pode acarretar àqueles que a ele se submetem nem sempre se constitui em ponto de alerta e preocupação.

No texto intitulado *As origens da selvageria no mundo do trabalho*, Merlo (2014) relembra de forma objetiva o período que data do início da década de 1980 e o caracteriza como a gênese das condições agressivas no mundo do trabalho. Os resultados da chamada “desregulamentação dos controles sobre a circulação do capital financeiro” foi uma obsessão

por taxas de rentabilidade enormes deixando de lado o real<sup>16</sup> do trabalho, quem atua na produção e o que, de fato, possibilitaria ou não a almejada rentabilidade.

Seligmann-Silva (2011) atribui a dois pontos importantes o que considera o surgimento da desqualificação do trabalho e, conseqüentemente, do trabalhador; o primeiro deles foi o chamado advento da produção mecanizada que elevou o número de assalariados despedidos e, o segundo, que foi o esvaziamento das experiências profissionais desses trabalhadores.

No interior do que há de mais conflituoso na tão debatida relação entre capital e trabalho, importantes estudos sobre os agravos dessa relação à saúde do trabalhador seguem clarificando os aspectos mais acobertados, adotando um caráter denunciador de práticas que impossibilitam o bem-estar e, mais do que isso, minam as resistências físicas e mentais dos sujeitos nos seus espaços de trabalho.

O campo da saúde mental na sua relação com o trabalho permite dar mais um passo à frente em direção ao refinamento do cuidado quando o assunto é o processo saúde-doença de trabalhadores e trabalhadoras. E quem estiver “no mesmo barco” (profissionais em formação e os que já atuam nas instituições) precisa estar atento à consolidação deste campo para o bem de sua atuação e, sobretudo, o bem de quem será acolhido por estes profissionais na busca incessante pelo seu direito à saúde integral.

Reconhecendo a importância da reflexão a respeito da violência no campo da saúde do trabalhador, o Ministério da Previdência Social brasileiro formulou em 2004, de modo articulado e cooperativo com os Ministérios do Trabalho e da Saúde, a Política Nacional de Segurança e Saúde do Trabalhador (PNSST) mencionando, entre outros aspectos, a questão do assédio moral e da violência decorrente das relações de trabalho deterioradas definindo princípios, diretrizes e estratégias pra o desenvolvimento da atenção integral à saúde do trabalhador visando também à redução da morbimortalidade acarretada pelos modelos de desenvolvimento e dos processos produtivos.

Quadro 8 – Estratégias Fundamentais de Cuidado em Saúde do Trabalhador

<b>DIRETRIZ</b>	<b>ESTRATÉGIA</b>
I - Ampliação das ações de SST, visando à inclusão de todos os trabalhadores	Elaboração e aprovação de dispositivos legais que garantam a extensão dos direitos à segurança e saúde do trabalhador para aqueles segmentos atualmente excluídos.

<sup>16</sup> O real aqui é definido como o que se apresenta àquele que trabalha (DEJOURS, 2011).

brasileiros no sistema de promoção e proteção da saúde.	
II - Harmonização das normas e articulação das ações de promoção, proteção e reparação da saúde do trabalhador	<p>Instituir um Plano Nacional de Segurança e Saúde do Trabalhador, pactuado entre os diversos órgãos de Governo e da sociedade civil, atualizado periodicamente.</p> <p>Normatizar, de forma interministerial, os assuntos referentes à Segurança e Saúde do Trabalhador, em matérias que requeiram ações integradas ou apresentem interfaces entre os diversos órgãos de governo; Adotar regras comuns de Segurança e saúde do Trabalhador para todos os trabalhadores, observando o princípio da equidade; PNSST – versão de 12/11/2004 12 56; Articular e integrar as ações de interdição nos locais de trabalho.</p>
III - Precedência das ações de prevenção sobre as de reparação	<p>Eliminar as políticas de monetização dos riscos; Adequar os critérios de financiamento e concessão da aposentadoria especial; 61. Estabelecer política tributária que privilegie as empresas com menores índices de doenças e acidentes de trabalho e que invistam na melhoria das condições de trabalho Criar de linhas de financiamento subsidiado para a melhoria das condições e ambientes de trabalho, incluindo máquinas, equipamentos e processos seguros, em especial para as pequenas e médias empresas; Incluir requisitos de SST para outorga de financiamentos públicos e privados; Incluir requisitos de SST nos processos de licitação dos órgãos da administração pública direta e indireta; Instituir a obrigatoriedade de publicação de balanço de SST para as empresas, a exemplo do que já ocorre com os dados contábeis</p>
IV - Estruturação de Rede Integrada de Informações em Saúde do Trabalhador	<p>Padronizar os conceitos e critérios quanto à concepção e caracterização de riscos e agravos à segurança e saúde dos trabalhadores relacionados aos processos de trabalho; Compatibilizar os Sistemas e Bases de Dados, a serem compartilhados pelos Ministérios do Trabalho, Previdência</p>

	<p>Social, Meio Ambiente e Saúde; Compatibilizar os instrumentos de coleta de dados e fluxos de informações. Instituir a concepção do nexo epidemiológico presumido para acidentes e doenças relacionadas ao trabalho; Atribuir ao SUS a competência de estabelecer o nexo etiológico dos acidentes e doenças relacionados ao trabalho e analisar possíveis questionamentos relacionados com o nexo epidemiológico presumido; Incluir nos Sistemas e Bancos de Dados as informações contidas nos relatórios de intervenções e análises dos ambientes de trabalho, elaborados pelos órgãos de governo envolvidos nesta Política.</p>
<p>V - Reestruturação da Formação em Saúde do Trabalhador e em Segurança no Trabalho e incentivo a capacitação e educação continuada dos trabalhadores responsáveis pela operacionalização da PNSST</p>	<p>Estabelecer referências curriculares para a formação de profissionais em SST, de nível técnico e superior; Incluir conhecimentos básicos em SST no currículo do ensino fundamental e médio da rede pública e privada, em especial nos cursos de formação profissional, assim como cursos para empreendedores; Incluir disciplinas em SST, obedecendo aos interesses desta Política, no currículo de ensino superior, em especial nas carreiras de profissionais de saúde, engenharia e administração. Desenvolver um amplo programa de capacitação dos profissionais, para o desenvolvimento das ações em segurança e saúde do trabalhador, abrangendo a promoção e vigilância da saúde, prevenção da doença, assistência e reabilitação, nos diversos espaços sociais onde essas ações ocorrem. Os trabalhadores e representantes dos movimentos sociais responsáveis pelo controle dessas ações também devem estar incluídos nos processos de educação continuada.</p>
<p>VI - Promoção de Agenda Integrada de Estudos e Pesquisas em Segurança e saúde do Trabalhador</p>	<p>Estimular a produção de estudos e pesquisas na área de interesse desta Política; Articular instituições de pesquisa e universidades para a execução de estudos e pesquisas em SST, integrando uma rede de colaboradores para o</p>

	desenvolvimento técnico - científico na área; Garantir recursos públicos para linhas de financiamento de pesquisa em segurança e saúde do trabalhador.
--	--

Fonte: Política Nacional de Segurança e Saúde do Trabalhador (BRASIL, 2004).

O documento favorece reflexões norteadoras acerca da melhoria da qualidade de vida e saúde do trabalhador, mas ainda há muito que se caminhar. Os números alarmantes dão um tom preocupante às estatísticas da previdência social que revela alta prevalência de distúrbios psíquicos relacionados ao trabalho, aumentando em velocidade nunca antes registrada. Qualquer pessoa pode acessar os registros que são detalhadamente dispostos em gráficos e tabelas e estão disponíveis para consulta no site da previdência social por meio de seu Anuário Estatístico<sup>17</sup>.

A publicação periódica, realizada há mais de vinte anos, é composta por cinquenta capítulos contendo informações sobre benefícios, contribuintes, acordos internacionais, acidentes de trabalho e vários outros assuntos relacionados à Previdência. De acordo com documento mais recente no capítulo que trata da quantidade e valor de aposentadorias urbanas por invalidez, em período equivalente aos anos de 2013 e 2015, observa-se que o número de beneficiários por transtornos mentais e comportamentais saltou de 211.104 para 222.550 ocorrências.

Os acidentes de trabalho são também classificados no documento por situação de registro, motivo e segundo os cinquenta códigos de Classificação Internacional de Doenças – CID mais incidentes. Constata-se a partir deste capítulo que, dentro do grupo de transtornos mentais e comportamentais no ano de 2015, as “reações ao ‘*stress*’ grave e transtornos de adaptação” aparecem na décima quarta colocação com 10.886 ocorrências - número assustador se comparado, por exemplo, à “queimadura e corrosão do punho e da mão” que figuram na trigésima primeira posição com 4.506 ocorrências.

O alcance do que a previdência identifica como reação ao *stress* grave é bastante abrangente, no entanto, reflexo nítido do meio ambiente de trabalho à saúde mental do trabalhador, assim como outras doenças que também aparecem listadas como os episódios depressivos e outros transtornos ansiosos.

Enquadradas como transtornos mentais e comportamentais e, por conseguinte, identificadas como acidentes de trabalho, essas doenças são causas cada vez mais frequentes

<sup>17</sup> Disponível em <http://www.previdencia.gov.br/wp-content/uploads/2015/08/AEPS-2015-FINAL.pdf>

de afastamentos temporários e permanentes dos sujeitos de seu local de trabalho, além de serem facilmente encontradas nas descrições sintomatológicas do fenômeno que tanto é fator de inquietação nesta pesquisa.

Além de armas como o amianto, o agrotóxico, a prensa, o cabo de aço esgarçado, o cinto de segurança que não foi fornecido, a máquina sem manutenção, dentre tantas outras, a prática do assédio moral consiste em mais uma arma, com elevado potencial ofensivo, a ser combatida (LONGO e ALMEIDA, 2016, p. 108).

A pertinente comparação dos autores não poderia ilustrar melhor o que se configura como sendo um verdadeiro ataque à saúde mental. Eles seguem mencionando sintomas e apresentando a evolução de um possível quadro em que a vítima, no início, refere sintomas relacionados a sofrimento psíquico; uma vez prolongado, o assédio pode levar a transtornos depressivos acompanhados de sentimento de culpa, obsessão e ansiedade; após meses, o quadro clínico tende a evoluir para diagnósticos mais complexos (modificações duradouras de personalidade, fobia, psicose) quando o trabalhador fatalmente precisará solicitar afastamento para tratamento em razão da gravidade do quadro em que se encontra.

Sobre a relação de causalidade existente entre as condições de trabalho, a qualidade de vida dos trabalhadores e assédio moral Heloani e Barreto (2010) analisam:

[...] Se, sob forte pressão, os trabalhadores confundirem seus próprios objetivos com os da empresa e, ainda assim, não conseguirem dar conta das exigências impostas, instala-se o conflito que pode evoluir para crise, abrindo uma fenda para o assédio moral. É assim que emoções tristes, geradas por tensões e exigências por vezes descabidas, podem desencadear um mau funcionamento do organismo, impondo uma nova ordem ao silêncio dos órgãos e favorecendo o aparecimento de distúrbios e situações estressantes contínuas. Estas podem evoluir para a neurose profissional, na qual se encontrará um estado persistente de desorganização da personalidade (p. 43).

Abre-se uma fenda, diz o autor, mas pode-se dizer uma ferida. O assédio moral pode representar a grave ausência de agentes nas organizações que impeçam a evolução de cada uma das etapas do processo de adoecer, sobretudo agentes atuantes na área de saúde do trabalhador comprometidos com o desafio de lutar contra o poder atemorizante que permeia as empresas e sua cultura, deteriorando as relações, deixando cicatrizes profundas. Porém, conforme ressalta Le Guillant (2006), é necessária uma análise tanto das condições da atividade exercida quanto da história do trabalhador que sofre, sua forma de agir, julgar e suas representações do mundo para só assim ter acesso ao caráter patogênico do trabalho.

O que Le Guillant (2006) denomina *representações* pode ser comparado ao que Barreto e Heloani (2013) nomeiam *riscos psicossociais* e consideram sendo “percepções subjetivas que

o trabalhador tem da organização do trabalho” (p.668). Levar em consideração tais percepções deveria ser condição *sine qua non* nos planos e estratégias de gestores que miram o rumo do sucesso e quase sempre esquecem que, além de processos burocráticos, tempo, orçamentos, reestruturações produtivas, novas tecnologias e competições de mercado, no trajeto e impulsionando toda a máquina, existem pessoas que estão a todo momento vivenciando tais riscos e variáveis que vão desde a falta de diálogo ao medo de não corresponder à tantas exigências.

Como uma espécie de “luz no final do túnel” encontram-se no texto de Barreto e Heloani (2013) que trata dos impactos do assédio moral sobre a saúde dos trabalhadores algumas ações a serem desenvolvidas em conjunto pelos interessados em extirpar suas causas até que os danos causados já não sejam fonte de sofrimento e uma problemática para a área que tanto busca contribuir para a saúde mental dos sujeitos. Dirigentes sindicais, membros da empresa e profissionais de saúde dos Centros de Referência Especializados em Saúde dos Trabalhadores (CEREST’S) podem atuar em conjunto, segundo os autores, investigando ritmo e jornadas de trabalho prolongadas, excesso de tarefas, falta de reconhecimento, estimulando o comprometimento dos dirigentes da empresa em não incentivar e combater a agressividade e competição acirrada; sensibilizando todos por meio de informações acerca do assédio moral (cartazes, folhetos, cartilhas) e criar espaços para apoio psicológico baseados na confiança voltados àqueles que relatam ter sido vítimas.

Acima de tudo, é importante chegar ao consenso de que o assédio moral caminha pelos terrenos organizacionais com aval da própria instituição na pessoa de seu gestor, ou seria demais nos remeter a um outro contexto renomeando este representante da empresa de “senhor de engenho” o qual perpetua as políticas de exacerbado poder econômico sobre a força de trabalho baseadas na banalização da violência praticada pelos seus “feitores” em ritmo frenético, além da vigilância e controle disciplinar excessivos? Seria violência de trabalhador para trabalhador na qual ninguém parece querer “meter-se”, imperando a lei do silêncio no lugar onde quem, sem dúvida alguma, poderia ditar as regras do combate às ocorrências, prefere também se calar e observar tudo da janela da “casa grande”?

## CAPÍTULO III

### PSICOLOGIA NAS ORGANIZAÇÕES DE TRABALHO

#### 3.1 – A formação, o campo, a atuação

Estudos teóricos ou aplicação prática da psicologia nas empresas caracterizam sucintamente uma atuação na área que conhecemos como Psicologia Organizacional, ou ainda, Psicologia Organizacional e do Trabalho – POT, um campo que conquistou e vem conquistando espaço considerável e ampliando sua representatividade na transformação das organizações.

Um consenso teórico pontua o ano de 2004 como o ponto de partida de grandes mudanças na formação dos psicólogos no Brasil, também especificamente na área organizacional. Isso porque foram estabelecidas por meio de resolução as Diretrizes Curriculares Nacionais para os cursos de graduação em psicologia (DCN) com fundamento nos pareceres do Conselho Nacional de Educação e da Câmara de Educação Superior (aprovados ainda em 2001) as quais, mais tarde, foram alteradas estabelecendo normas para o projeto pedagógico complementar no que se refere à formação de professores de psicologia.

As modificações reverberaram também na área de psicologia organizacional e do trabalho e permitiram várias discussões, reformulações, novidades e, acima de tudo, críticas baseadas, em grande parte, na lacuna existente entre a formação e as demandas que aguardavam estes profissionais egressos.

O que também possibilita algumas discussões é o desenvolvimento histórico do campo o qual, para Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2014), teve sua constituição a partir da relação dinâmica entre três aspectos: o primeiro está relacionado às organizações, suas demandas de trabalho e desafios de gestão; o segundo refere-se à evolução científica do campo em si; e o terceiro é o reflexo das tensões produzidas ao longo do tempo em outras áreas de atuação que serviram de estudos para pesquisadores e profissionais interessados na compreensão dos sujeitos e sua atuação nas chamadas organizações.

Os autores citados acima traçam o cenário em que se deu o surgimento da psicologia aplicada ao trabalho e ressaltam uma associação concomitante de tentativas de racionalização e busca de inovação no controle do processo produtivo o qual dava seus primeiros passos, no início do século XX, em meio às transformações que ocorriam na economia do país naquela

época em direção ao processo de industrialização que mais tarde ocorreria. Melhorar as condições de trabalho era a justificativa encontrada para aumentar a eficiência econômica, ratificando os pensamentos que remetem ao Taylorismo, com o passar do tempo, ampliando a inserção do psicólogo nos espaços de trabalho inclusive em função da aplicação de testes psicológicos com único intuito de aumentar a produtividade.

Há muito os termos “firma” e “estabelecimento” caíram em desuso. Quando se quer fazer referência a fábricas, bancos, farmácias, associações sindicais, escolas, shoppings e hospitais como locais de trabalho as expressões mais comumente mencionadas são “empresas” e “organizações”. Neste sentido, o termo Psicologia Organizacional e do Trabalho busca contemplar a influência de dois eixos na vida das pessoas em sociedade: as organizações, sistemas sociais complexos e o trabalho, atividade básica dos coletivos humanos (BASTOS, 2003).

Não é raro encontrar na produção científica atual e também na de tempos atrás, um conjunto de críticas voltadas à formação profissional do psicólogo organizacional. José Carlos Zanelli, professor de programas de pós-graduação em Psicologia e respeitado profissional na atualidade quando se trata deste campo de atuação, levanta diversas questões que sugerem a precariedade e deficiência na preparação acadêmica:

Os limites no preparo para atuação, em muitos cursos de Psicologia, não ultrapassam as linhas demarcadas pela seleção e orientação profissional, o que revela uma obsolescência até no título conservado para a disciplina. [...] Conteúdos ensinados em disciplinas básicas, por exemplo, raramente são associados aos conceitos ou à prática em organizações (ZANELLI, 2002, p.17).

O autor ainda denuncia uma possível piora na formação com o passar do tempo se levados em conta diversos fatores, entre eles, o rápido surgimento de instituições ofertando o curso de psicologia transformando recém-graduados em professores os quais, na maioria das vezes, não reúnem interesse e prática na área organizacional suficientes para uma boa atuação na docência, perpetuando as dificuldades dessa formação.

Em contrapartida, Coelho-Lima, Bendassolli e Yamamoto (2014), em estudo acerca das características da psicologia do trabalho e das organizações na formação do psicólogo no Brasil, realizaram uma análise documental detalhada de projetos pedagógicos de 43 cursos de Psicologia e chegaram a conclusões que conduzem à visualização de um cenário favorável para o campo, uma vez que se observou no referido estudo que 10% da carga horária total dos cursos de Psicologia é dedicada a disciplinas ligadas à psicologia do trabalho e das organizações – panorama positivo se comparado a estudos anteriores os quais apontaram que

o espaço ocupado por esta área da psicologia na década de 90 era ínfimo (podendo chegar a uma disciplina por curso).

É considerado vasto o campo para atuação dentro da psicologia organizacional. Hashimoto (2013) identifica três principais grupos de psicólogos que atuam nas organizações. O primeiro é dedicado à saúde do trabalhador e reúne teorias e pesquisas sobre a relação do homem com o trabalho, a construção da identidade, da autonomia e consciência, o adoecimento e sofrimento proporcionado pelo trabalho; o segundo grupo analisa a cultura organizacional e busca estudar as organizações como identidade, a compreensão de suas estruturas, políticas, relações de poder, representações e o impacto de tudo isso sobre o trabalhador; e o terceiro atua na gestão de pessoas estando, segundo o autor, diretamente relacionado às estratégias organizacionais e proporcionando ao psicólogo constante contato com profissionais de outras áreas.

Uma das áreas mais frequentemente encontradas nas grandes empresas e, portanto, para qual a maioria dos psicólogos é contratada, é a área de Gestão de Pessoas - GP. Enfatizando a forma clássica da GP, Chiavenato (2009) propõe que as funções da área podem ser divididas em cinco principais grupos de atividades: Provisão, que atende a temas relacionados a recrutamento e seleção e integração de funcionários; Aplicação, que trata da análise de cargos, planos de carreiras e avaliação de desempenho; Manutenção, responsável por segurança no trabalho, benefícios e relações sindicais; Desenvolvimento, cujo foco é treinamento e desenvolvimento individual e organizacional e, por último, Monitoração que lida com indicadores de recursos humanos e auditoria.

A página da Classificação Brasileira de Ocupações<sup>18</sup> (CBO) vinculada ao Ministério do Trabalho brasileiro que identifica as ocupações no mercado de trabalho para fins classificatórios junto aos registros administrativos e domiciliares não oferta resultados a partir de sua busca quando são descritas as palavras-chave “psicólogo organizacional e do trabalho” e sim quando são digitadas as palavras “psicólogo organizacional” ou “psicólogo do trabalho”, separadamente. Em ambos os casos, obtém-se os mesmos resultados quanto à descrição, características de trabalho, áreas de atividades, etc. Além disso, o detalhamento das informações é o mesmo para todos quando a busca refere-se à ocupação de psicólogo, independente da área específica de atuação:

---

<sup>18</sup> <http://www.mtecbo.gov.br/cbosite/pages/home.jsf>

Quadro 9 – Classificação Brasileira de Ocupações

<b>CÓDIGO: 2515 – PSICÓLOGOS E PSICANALISTAS</b>	
<b>DESCRIÇÃO SUMÁRIA</b>	Estudam, pesquisam e avaliam o desenvolvimento emocional e os processos mentais e sociais de indivíduos, grupos e instituições, com a finalidade de análise, tratamento, orientação e educação; diagnosticam e avaliam distúrbios emocionais e mentais e de adaptação social, elucidando conflitos e questões e acompanhando o(s) paciente(s) durante o processo de tratamento ou cura; investigam os fatores inconscientes do comportamento individual e grupal, tornando-os conscientes; desenvolvem pesquisas experimentais, teóricas e clínicas e coordenam equipes e atividades de área e afins.
<b>CONDIÇÕES GERAIS DE EXERCÍCIO</b>	É comum os psicólogos clínico, hospitalar, social e neuropsicólogos trabalhem com supervisão. Têm como local de trabalho ambientes fechados ou, no caso dos neuropsicólogos e psicólogos jurídicos, pode ser a céu aberto. Os psicólogos clínicos, sociais e os psicanalistas, eventualmente, trabalham em horários irregulares. Alguns deles trabalham sob pressão, em posições desconfortáveis durante longos períodos, confinados (psicólogos clínicos e sociais) e expostos a radiação (neuropsicólogo) e ruídos intensos.
<b>FORMAÇÃO E EXPERIÊNCIA</b>	Para os psicólogos, de um modo geral, pede-se de um a quatro anos, como é o caso do psicólogo clínico. Para o psicanalista é necessário, no mínimo, cinco anos de experiência. Os cursos de qualificação também variam de cursos básicos de duzentas a quatrocentas horas-aula, como no caso do psicólogo hospitalar, mais de quatrocentas horas-aula para os psicólogos jurídicos, psicanalistas e neuropsicólogos, até cursos de especialização para os psicólogos clínicos e sociais. A formação desses profissionais é um conjunto de atividades desenvolvidas por eles, mas os procedimentos são diferentes quanto a aspectos formais relacionados às instituições que os formam.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaliar comportamentos psíquicos.</li> </ul>

<b>ÁREAS DE ATIVIDADE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analisar – Tratar indivíduos, grupos e instituições.</li> <li>• Desenvolver pesquisas experimentais, teóricas e clínicas.</li> <li>• Coordenar equipes e atividades.</li> <li>• Participar de atividades para divulgação profissional.</li> <li>• Realizar tarefas administrativas.</li> </ul>
---------------------------	---

Fonte: CBO – Disponível em [www.mtecbo.gov.br](http://www.mtecbo.gov.br)

Em recente artigo publicado por pesquisadores da Universidade Federal do Pará – Ufpa os quais, a partir da premissa de que não há clareza com relação às competências a serem desenvolvidas pelos psicólogos organizacionais para o exercício de sua profissão, propuseram-se a investigar as competências necessárias à atuação de estagiários de psicologia e as lacunas existentes entre a expectativa do mercado de trabalho e as diretrizes curriculares do curso de psicologia. Para tanto, participaram do estudo oito estagiários (graduandos do curso de psicologia de uma universidade federal, a partir do 7º semestre) e um profissional de psicologia que ocupava a função de gestor em uma empresa privada. Os resultados apontaram para fatores como: discrepância existente entre o status atual da formação acadêmica dos futuros psicólogos organizacionais (baseado na análise documental das diretrizes curriculares do curso de psicologia da referida universidade) e o status almejado pelo mercado de trabalho; e ainda:

Apesar do caráter tecnicista e restrito às atividades de recrutamento, seleção, treinamento com uso excessivo de testes, da formação dos psicólogos organizacionais, [...] os dados deste estudo mostraram que o domínio dos alunos de graduação em psicologia mesmo nessas competências ainda é deficitário (RAMOS, COSTA E FEITOSA, 2017, p. 119).

Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2014) traçam o que consideram uma estrutura que caracteriza a atuação de psicólogos organizacionais e do trabalho a partir de campos disciplinares, disciplinas e atividades que são atribuídas ao profissional de psicologia:

Quadro 10 – Estrutura da Atuação Profissional em Psicologia Organizacional e do Trabalho:

<b>CAMPOS DISCIPLINARES</b>	<b>DISCIPLINAS</b>	<b>ATIVIDADES</b>
---------------------------------	--------------------	-------------------

<b>Psicologia Organizacional</b>	Comportamento Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnósticos de clima organizacional.</li> <li>• Pesquisas sobre satisfação, comprometimento, envolvimento no trabalho.</li> <li>• Diagnósticos de cultura organizacional.</li> <li>• Processos grupais e relações interpessoais.</li> <li>• Dinâmica de interação nas equipes de trabalho.</li> <li>• Relações líder/gestor e trabalhadores.</li> <li>• Modelos de motivação no trabalho.</li> <li>• Produtividade, desempenho individual, grupos e organização.</li> <li>• Rotatividade, <i>turnover</i> e absenteísmo.</li> <li>• Diagnóstico e manejo da diversidade da força de trabalho.</li> </ul>
	Desenho Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análise de cenários.</li> <li>• Planejamento estratégico.</li> <li>• <i>Design</i> organizacional.</li> <li>• Modelos de gestão.</li> <li>• Análise dos ambientes organizacionais.</li> <li>• Diagnósticos organizacionais.</li> <li>• Arranjos flexíveis de trabalho.</li> </ul>
	Consultoria Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assessoria e consultoria a organizações de diferentes tipos para diagnóstico, intervenção e mudanças organizacionais.</li> </ul>
<b>Psicologia do Trabalho</b>	Condições e Higiene do Trabalho	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Segurança e prevenção de acidentes.</li> <li>• Programas de ajustamento e bem-estar.</li> <li>• Programas de qualidade de vida no trabalho.</li> <li>• Assistência psicossocial.</li> </ul>

	Saúde no Trabalho	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realização de diagnósticos de saúde e adoecimento no trabalho.</li> <li>• Identifica fatores do trabalho, da organização e da gestão propiciadores de adoecimento.</li> <li>• Trabalho com distúrbios musculoesqueléticos.</li> <li>• Diagnóstico e manejo de estresse no trabalho e síndrome de <i>burnout</i>.</li> <li>• Clínica do trabalho.</li> </ul>
	Ergonomia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análise do trabalho e de suas cargas físicas e mentais.</li> <li>• Avaliação ergonômica do contexto de trabalho (ambiente).</li> <li>• Avaliação ergonômica de equipamentos e ferramentas do trabalho.</li> <li>• Planejamento, implementação e avaliação de intervenções ergonômicas.</li> <li>• Análise da interação homem-computador.</li> </ul>
	Orientação Profissional e de Carreira	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análise de interesses e aspirações vocacionais.</li> <li>• Orientação e aconselhamento nas escolhas profissionais.</li> <li>• Aconselhamento e desenvolvimento individual.</li> <li>• Coaching.</li> <li>• Preparação para aposentadoria.</li> </ul>
	Emprego, Desemprego e Empregabilidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo dos impactos psicossociais do desemprego.</li> <li>• Construção de estratégias de recolocação no mercado de trabalho.</li> </ul>
<b>Gestão de Pessoas</b>	Administração de Pessoal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Movimentação e desligamento.</li> <li>• Remuneração e benefícios.</li> <li>• Planejamento de recursos humanos.</li> </ul>
	Análise do Trabalho	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análise de postos de trabalho.</li> <li>• Descrição de rotinas e fluxos de trabalho.</li> <li>• Definição de competências exigidas para os cargos.</li> <li>• Alocação e desenho de tarefas.</li> <li>• <i>Layout</i> de postos de trabalho.</li> </ul>

	<p>Recrutamento e Seleção</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnóstico de necessidade de pessoal.</li> <li>• Realização de pesquisa salarial.</li> <li>• Identificação de potenciais candidatos aos postos de trabalho.</li> <li>• Planejamento do processo seletivo.</li> <li>• Definição de instrumentos usados no processo de avaliação.</li> <li>• Realização de avaliação psicológica com o objetivo de seleção.</li> <li>• Análise de resultados, tomadas de decisão e recomendações consolidadas em laudos específicos.</li> <li>• Atuação nos processos de admissão.</li> </ul>
	<p>Treinamento, Desenvolvimento e Educação</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaliação de necessidade de TD&amp;E.</li> <li>• Acompanhamento e avaliação das ações de TD&amp;E.</li> <li>• Apoio/desenvolvimento de material instrucional.</li> <li>• Implementação de política de estágios.</li> <li>• Supervisão de estagiários de psicologia.</li> <li>• Desenvolvimento de carreiras e planos de sucessão.</li> <li>• Desenvolvimento gerencial.</li> <li>• Desenvolvimento de equipes.</li> <li>• Programas de qualidade.</li> </ul>
	<p>Avaliação de Desempenho</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definição de modelo geral de avaliação de desempenho.</li> <li>• Preparo de equipe para implantar ações de avaliação.</li> <li>• Oferecimento de suporte para decisões do processo de avaliação a gestores.</li> <li>• Análise de dados e avaliação do processo de avaliação de desempenho.</li> <li>• Avaliação de potencial dos trabalhadores.</li> </ul>

	<p>Relações de Trabalho</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programas de integração e socialização.</li> <li>• Regulação de conflitos.</li> <li>• Negociação trabalhista.</li> <li>• Programas de relacionamento família-trabalho.</li> </ul>
--	-----------------------------	--

Fonte: Zanelli, Borges-Andrade e Bastos, 2014.

A forma como os autores estruturam a atuação profissional em psicologia organizacional e do trabalho leva à compreensão de uma tentativa de unificação do conhecimento e da prática em POT o que, do ponto de vista dos autores, representa a possibilidade de visualizar as atividades do campo não isoladas, tratando a área como “uma unidade e não como campos fragmentados e em conflito” (ZANELLI, BORGES-ANDRADE E BASTOS, 2014, p.571).

No entanto, tal unidade almejada para o campo, pode representar uma utopia se levados em consideração aspectos como a dificuldade em agrupar tantas práticas divergentes, compreensões divergentes sobre a relação homem-trabalho / homem-organização, as quais refletirão em ações distintas assumidas pelos profissionais que atuam na área. Ou ainda, conforme a seguinte análise:

Ora, uma particularidade da psicologia do trabalho é a pluralidade e multiplicidade de orientações teórico-metodológicas, de forma que não se pode afirmar que exista coesão conceitual e prática demarcadora de propostas de investigação e ação. É heterogênea e comporta diferentes matrizes epistemológicas, abordagens teórico-metodológicas e propostas técnico-operacionais. Daí as diferenças sobre a noção de ser humano, trabalho, ética e nos pressupostos ideológicos, que conformam inserções, atividades e compromissos políticos do psicólogo do trabalho diferenciados (LEÃO, 2012).

O autor acima ainda reforça seu ponto de vista ressaltando a necessidade de relacionar a psicologia do trabalho a outras atividades consideradas externas ao campo o que, segundo ele, pode potencializar o avanço do conhecimento e intervenções quando o assunto é psicologia e trabalho.

Ressalta-se que atualmente as empresas cada vez mais buscam, entre os profissionais disponíveis no mercado de trabalho, aqueles com conhecimento “generalista” – expressão recorrente que expressa uma atuação abrangente baseada tanto nas atividades que o psicólogo já está habituado a exercer de forma especializada (recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliações de desempenho, etc.) quanto em atividades que, até então, eram exercidas por administradores como, por exemplo, controle de folha de pagamento, férias, horas extras, gestão de benefícios, etc. A respeito dessa “generalização”, temos em Hashimoto

(HASHIMOTO, 2013, p. 55) a síntese da transfiguração nas atribuições do profissional de psicologia das organizações:

A atuação do psicólogo evoluiu de uma postura técnica, para uma postura gerencial, capaz de intervir não somente sobre os indivíduos dentro de uma organização, mas também de atuar em prol da sociedade como um todo. Isso ocorre por uma série de mudanças na relação das organizações [...] A preocupação com a aplicação de técnicas e metodologias perde gradativamente espaço para profissionais interessados nos processos como um todo.

Nessa esteira, é importante refletir acerca das divergências da atuação prática no sentido de levar em consideração a variedade de organizações quanto a sua estrutura, dimensão, segmento e, sobretudo, espaço (não físico) destinado àqueles que compõem o “setor voltado para as pessoas na organização”, isto é o que, na maioria das vezes, denomina-se recursos humanos da instituição e que vai atuar de acordo com as peculiaridades e exigências de cada instituição.

Cumpra ainda esclarecer a proposta deste estudo de não utilizar uma única denominação para aqueles profissionais de psicologia que exercem sua função no campo ora estudado, ou seja, adotar como padrão qualquer uma das nomenclaturas<sup>19</sup>: psicólogo organizacional, psicólogo do trabalho, psicólogo organizacional e do trabalho (sem mencionar que as empresas atualmente admitem formalmente psicólogos e psicólogas com nomes de cargos diferentes destes como, por exemplo, gestor(a) de pessoas, gerente, analista ou assistente de recursos humanos, etc). Em outras palavras, nesta pesquisa, a intenção é abordar aspectos relacionados ao profissional de psicologia que atua, mais especificamente, no contexto das organizações, independentemente das nomenclaturas de cargos atribuídas a ele.

Ser desafiado cotidianamente faz parte da atuação de qualquer profissional, independente da formação, que luta pelo reconhecimento de seu trabalho pautado nos valores e princípios éticos que presa a comunidade científica e, sobretudo, a sociedade. Ainda que esta seja uma afirmação corriqueira ela é a base da psicologia enquanto ciência que se permite estar inserida em uma série de contextos a fim de aprofundar sua compreensão acerca das realidades sociais cada vez mais díspares e interesses ainda mais conflituosos. Conflitos esses crescentemente acirrados quando o campo de atuação é uma organização de trabalho.

---

<sup>19</sup> Zanelli (2002) reconhece como sendo mais apropriada a denominação Psicologia Organizacional e do Trabalho, uma vez que a mesma resgata tanto a ideia de fatores relacionados ao trabalho quanto as características organizacionais que influenciam o comportamento do trabalhador.

### 3.2 – A arte de ser profissional de psicologia em uma organização de trabalho

A discussão teórica proposta na seção anterior aponta para o fato de que o profissional de psicologia que atua no ambiente corporativo atual possui muitas atribuições na descrição de seu cargo que não somente envolvem atividades de entrevistar e treinar os funcionários, ele precisa estar envolvido com a estrutura organizacional, o planejamento estratégico, colaborando na discussão de assuntos complexos e que exigem conhecimento apurado, atuando como mediador entre as estratégias organizacionais e os interesses dos que colaboram de fato para o sucesso da organização.

Dizer que é uma arte ser profissional de psicologia nas organizações não se deve somente ao exercício multifacetado da função que também é incitado pelo contexto de trabalho atual – este, nunca é demais lembrar, principalmente nos últimos tempos, tem favorecido o aumento das estatísticas quando se trata de funcionários adoecidos física e mentalmente no ambiente de trabalho.

A palavra arte, cuja definição é composta por características como habilidade, técnica ou disposição estabelece uma relação de compromisso no contexto em que aqui se aplica e pretende enunciar. Não apenas o ético, o profissional, mas o compromisso daquele que, ao percorrer os caminhos no exercício da profissão, seus contratemplos, seus meandros, obstáculos e tudo aquilo que permeia o fazer, permite-se enfrentar também o desconhecido, aquilo que não foi apreendido como conhecimento na formação acadêmica, pelos simples fato de não ter sido apresentado durante esta formação, mas que é exigido na prática.

Nessa esteira, sobressaem-se ainda mais os questionamentos voltados para nós, psicólogos e psicólogas que atuamos nessa área. Isto é, até que ponto sabemos o que precisamos fazer e o que não podemos fazer no exercício da função? Tomamos conhecimento das nossas atribuições quando ingressamos em uma empresa e somos informados que temos que representar a mesma em ações trabalhistas contra o ex-funcionário reclamante, por exemplo?

Alvarenga (2013) escreve de forma elucidativa o que músicos da Orquestra Sinfônica da Amazônia de uma cidade da região norte do Brasil dizem em relação ao seu trabalho e os possíveis aspectos produtores de prazer e sofrimento psíquico, levando em consideração a organização e as condições de trabalho deles. O autor aborda *a coragem de ser músico* (que é parte do título de sua dissertação de mestrado) e esclarece ser esta (a coragem) um aspecto necessário na escolha desta profissão quando, por exemplo, “a família, amigos e tantos outros

dizem que você precisa escolher uma profissão ‘de verdade’, e não esta que parece ‘brincadeira’ (p. 90)”.

A coragem retratada por Alvarenga (2013) é colocada como desafio, tal qual também proponho, nestes escritos, fazer uso da palavra arte. A arte de um exercício profissional que vai além do casamento entre a teoria e a prática. A escuta, como parte essencial da profissão precisa ser resgatada na gestão do trabalho para que seja possível uma reflexão mais aprofundada das dificuldades e da subordinação do trabalho vivenciada pelos trabalhadores. Para os psicólogos que atuam no campo da psicologia do trabalho essa é uma compreensão fundamental.

É preciso descortinar o lugar do(a) psicólogo(a) organizacional (ou psicólogo(a) do trabalho, ou ainda, psicólogo(a) organizacional e do trabalho) que é, além do que foi apresentado neste estudo, o lugar de estudo, pesquisa, interações socioprofissionais éticas e multifacetadas, investigação, compreensão, reconhecimento das vivências dos trabalhadores na forma como lidam com elas e, entre outros aspectos, o contato íntimo que é próprio da profissão com os sentimentos e emoções dos sujeitos desvelando o sofrimento imposto pelas condições de trabalho que confiscam a saúde e os expõem a situações humilhantes. É exatamente nos últimos aspectos citados que emerge a possibilidade de dano do qual esta pesquisa trata e o faz na tentativa de oportunizar uma passagem do âmbito da denúncia para o espaço do “o quê/como fazer?”.

Se na visão de Foucault (1990) a psicologia atual segue buscando alcançar os mesmos objetivos desde o seu início sendo, nas palavras do autor, “uma psicologia do normal, adaptativo, do ordenado” (p.161) cabe manifestar com este estudo a vontade de colocar em prática o avesso de tudo isso, pelo menos no campo em que por hora está situada a discussão aqui proposta. Desse modo, considera-se importante refletir sobre as contribuições desta área de atuação quando o assunto é o assédio moral instalado nos espaços de trabalho.

### **3.3 – A psicologia tem algo a dizer/fazer quando o assunto é assédio moral no trabalho?**

A Organização Mundial de Saúde – OMS<sup>20</sup> por meio de seu Programa de Saúde Ocupacional e Ambiental, Série Proteção da Saúde dos Trabalhadores, publicou em 2004 um folheto denominado *Sensibilizando sobre el Acoso psicológico en el trabajo*, elaborado por pesquisadores de diferentes países com o objetivo de orientar os profissionais de saúde,

<sup>20</sup> Disponível em [http://www.who.int/occupational\\_health/publications/en/pwh4sp.pdf](http://www.who.int/occupational_health/publications/en/pwh4sp.pdf)

tomadores de decisões, gerentes, diretores de recursos humanos, comunidade jurídica, sindicatos e trabalhadores acerca do assédio moral. A publicação propõe uma objetiva apresentação do fenômeno, seus efeitos, riscos para a saúde e qualidade de vida e detecção e prevenção de ocorrências, mas acende os holofotes sobre a necessidade ímpar de unir esforços de todos os envolvidos capazes de olhar o problema por diferentes ângulos.

Pretende-se, neste momento, posicionar este estudo no recinto da compreensão oportunizada pela publicação da OMS. Mais esclarecidamente, a intenção da pesquisa aqui proposta é seguir acreditando que o assédio moral necessita ser percebido por todos aqueles que estão implicados de alguma maneira com o fenômeno e não unicamente responsabilizar psicólogos e psicólogas que atuam nas organizações pelas ocorrências deste tipo de violência e suas consequências. A já mencionada necessidade de que o assédio moral seja conduzido a partir de uma ótica multidisciplinar se faz *mister*.

Uma vez considerada e ratificada a importância de todos na luta contra a discriminação e contras as ameaças e torturas psicológicas que acompanham o assédio moral, a sequência deste raciocínio permite instigar-nos a (re)pensar, dentre as diversas possibilidades de enfrentamento às quais a psicologia e os psicólogos vêm se propondo ao longo dos anos, de que maneira essa ciência e profissão cada vez mais imprescindível se posiciona frente às circunstâncias do fenômeno ora abordado. Antes de tudo, salienta-se: há muito o que dizer e fazer por parte da psicologia quando o assunto é assédio moral, trata-se de uma afirmação nítida. Mas o que a psicologia e nós psicólogas(os) temos dito e feito? Sobreponho a indagação inicial.

Algumas vezes citado neste construto teórico, o alemão Heinz Leymann era psicólogo e suas constatações são de importância capital na compreensão do assédio moral. Para Heloani e Barreto (2010), ele foi o responsável por inaugurar um campo de investigação envolvendo saúde psíquica e ambiente de trabalho e pela criação de um *índice de terrorização psicológica*<sup>21</sup> capaz de listar, na forma de instrumento de pesquisa, atitudes e comportamentos configuradores de assédio. Seu legado é grandioso e são inegáveis sua contribuição e olhar a partir da ciência psicológica para o fenômeno.

O Código de Ética Profissional do Psicólogo, em vigor desde 2005, recomenda a adoção de princípios fundamentais funcionando como eixos de orientação da relação do psicólogo com a sociedade deixando claro que os mesmos atravessam todas as práticas. O segundo princípio fundamental declara:

21

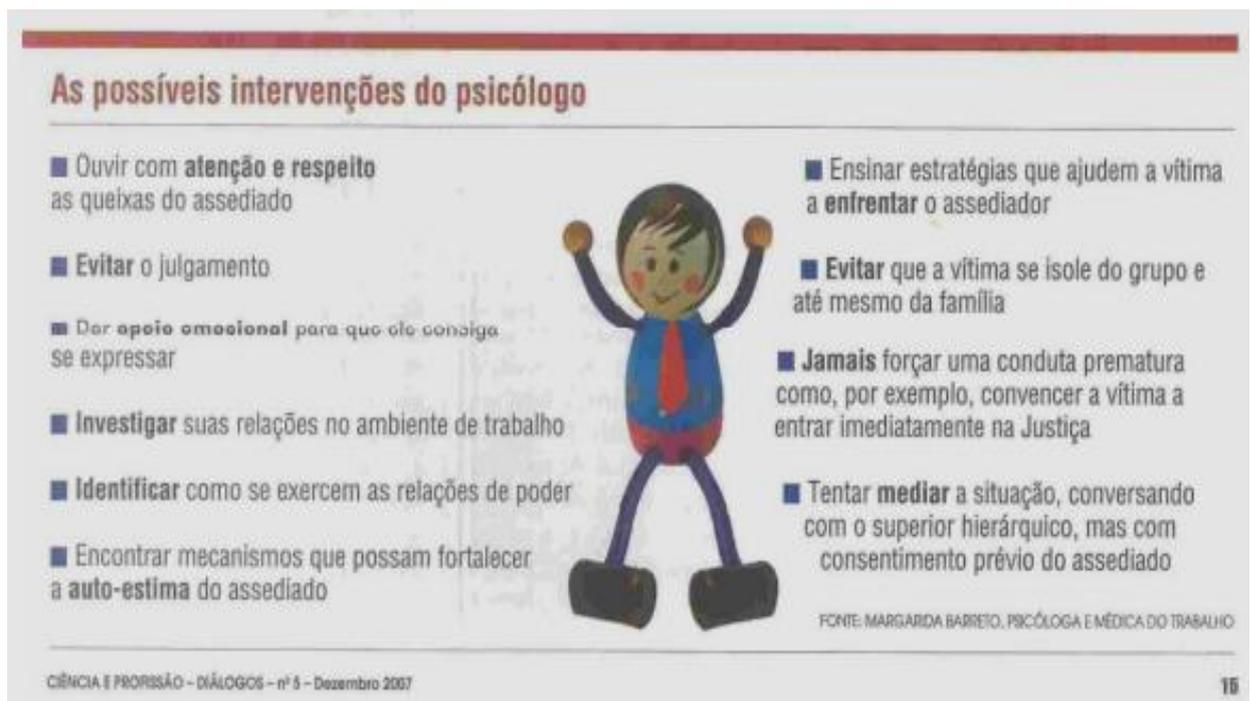
Leymann Inventory of Psychological Terrorisation - LIPT

O psicólogo trabalhará visando promover a saúde e a qualidade de vida das pessoas e das coletividades e contribuirá para a eliminação de quaisquer formas de negligência, discriminação, exploração, violência, crueldade e opressão (CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA, 2005, p. 7).

Nota-se o caráter mandatório do princípio e, portanto, do Conselho Federal de Psicologia ao reconhecer como um padrão de conduta da categoria a exigência de uma atuação do profissional psicólogo empenhada em não medir esforços contra quaisquer formas de violência não importa em que âmbito ela ocorra.

Em 2007, uma publicação periódica do Conselho Federal de Psicologia abordou o tema assédio moral em um de seus artigos a partir da análise de Margarida Barreto, a publicação deu destaque a possíveis intervenções do psicólogo em ocorrências de assédio moral no trabalho:

Figura 1- Artigo sobre assédio moral – Intervenções do Psicólogo



Fonte: Revista Psicologia Ciência e Profissão – Diálogos, 2007.

O olhar da autora volta-se para aquilo que é próprio da atuação em psicologia, que está intrínseco ao fazer do profissional nas diferentes áreas da psicologia e que precisa se fazer presente no exercício de psicólogos no campo do trabalho. Trata-se de uma escuta qualificada, possibilitar estratégias de enfrentamento ao sujeito que sofre e, acima de tudo, o cuidado e atenção a importantes aspectos fortalecedores como sua autoestima, respeito e mediação.

Encontra-se em Meurer e Strey (2012), a título de contraponto, uma intensa discussão crítica que aponta para o que as autoras consideram “psicologia tradicional de base individualista” (p.463). Elas sustentam um ponto de vista problematizador das práticas *psi*, pois percebem as mesmas como ligadas a um tipo de poder capaz de impor seu posicionamento a respeito do que seja assédio, com o intuito de objetivar, a partir de seu discurso, unicamente o controle da sociedade de forma sutil e camuflada por meio do “uso” do assédio moral apoiada em antigos métodos.

Examinando a seção que aborda a atuação do psicólogo inserido nas organizações, nota-se no quadro denominado *estrutura da atuação profissional em psicologia organizacional e do trabalho* (Quadro 10), particularmente na disciplina “Saúde no Trabalho”, a descrição de atividades a serem executadas pelos psicólogos e que são voltadas, por exemplo, para a realização de diagnósticos de saúde e adoecimento no trabalho, identificação de fatores do trabalho, da organização e da gestão propiciadores de adoecimento. Assim, Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2014), ao elaborarem tal estruturação, potencializam a delimitação de atribuições do psicólogo acerca de práticas psicológicas preocupadas com o adoecer de trabalhadores.

Em relevante estudo bibliométrico<sup>22</sup> de abordagem qualitativa realizado em 2015, Costa et al buscaram selecionar teses e dissertações que versassem sobre a temática do assédio moral a partir de resultados encontrados em bibliotecas digitais como, por exemplo, o Portal de Teses e Dissertações da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes). A coleta de dados foi realizada no período entre dezembro de 2013 e março de 2014. Acerca dos resultados, obteve-se:

A amostra desta pesquisa foi constituída por 57 trabalhos que versavam acerca do fenômeno do assédio moral, sendo cinco teses e 52 dissertações. [...] observa-se que o maior número de publicações ocorreu em 2012, com 19 trabalhos (33,34%), seguido por 2009, com 13 (22,80%), e 2007, com cinco (8,77%). Quanto à região dos programas de pós-graduação nos quais os estudos foram desenvolvidos, pôde-se verificar que aquela que mais se destacou foi o Sudeste, com 30 pesquisas (52,60%), seguida pelo Sul, com 18 (31,60%), e o Nordeste, com nove (15,80%). Cabe assinalar que no Norte e no Centro-Oeste não foi identificado nenhum trabalho sobre a temática investigada (COSTA et al, 2015, p. 269).

Foram investigados ainda dados a respeito da formação profissional e acadêmica dos pesquisadores das referidas produções. Os resultados apontaram que o interesse em estudar o

---

<sup>22</sup> A bibliometria é um campo que utiliza métodos quantitativos na busca por uma avaliação objetiva da produção científica (ARAÚJO, 2006).

assédio moral parte de profissionais de diversas áreas do conhecimento, como ilustra o quadro abaixo:

Quadro 10 - Formação Profissional e Acadêmica dos Pesquisadores:

<b>Formação Profissional</b>	<b>Quantidade</b>	<b>%</b>	<b>Formação Acadêmica</b>
<b>Direito</b>	18	31,60	<b>MESTRE</b>
<b>Psicologia</b>	16	28,07	
<b>Enfermagem</b>	08	14,03	
<b>Administração</b>	07	12,30	
<b>Pedagogia</b>	02	3,50	
<b>Serviço Social</b>	02	3,50	<b>DOUTOR</b>
<b>Comunicação Social</b>	01	1,75	
<b>Fisioterapia</b>	01	1,75	
<b>Medicina</b>	01	1,75	
<b>Gestão de Turismo</b>	01	1,75	

Fonte: Costa et al, 2015.

Na segunda colocação, representando 28,07% do total de publicações, os pesquisadores com formação em psicologia foram identificados como tendo o título de mestre, ou seja, dezesseis das cinquenta e duas dissertações publicadas no Brasil entre 2002 e 2012 (período das publicações adotado como critério de inclusão) falaram do assédio moral a partir do olhar de psicólogos.

Os autores, valendo-se de dados tão importantes, lançam mão de uma preocupação com a produção de estudos sobre o assédio moral nos programas de pós-graduação do Brasil tanto quantitativamente (em função da pouca quantidade de teses e dissertações encontradas) quanto qualitativamente ao afirmarem que apenas vinte dos cinquenta e sete estudos analisados por eles resultaram em trabalhos publicados sob a forma de artigos, livros e/ou trabalhos apresentados em congressos, o que representa, segundo eles, uma falta de compreensão por parte dos pesquisadores com relação à importância na divulgação de dados de pesquisa.

Nesse momento, cabe mencionar um estudo que se propõe a investigar a incidência do assédio moral e a violência de gênero na Universidade do Estado do Pará (UEPA). Apesar de

não se referir ao mesmo período da coleta de dados da pesquisa de Costa et al (2015), uma vez que o estudo citado foi publicado no ano de 2012, as autoras realizaram investigações nos *campi* existentes na cidade de Belém, a fim de identificar quais as políticas públicas adotadas pelo Estado, especialmente pela UEPA, com o intuito de coibir este tipo de violência. As pesquisadoras encontraram, entre outros resultados a relação de poder que ali se desenvolve favorece que servidores investidos nos cargos de gestão sintam-se com o direito de fazer exigências que ultrapassam o que é permitido pela legalidade, configurando assédio moral (SOUSA e FROTA, 2012).

Observa-se, de modo geral, que psicologia e psicólogos seguem, ainda que timidamente, buscando tratar do assunto nos últimos anos. É preciso elevar o nível de interesse sobre o tema, reconhecer-se como capazes de fomentar a discussão enquanto profissionais estudiosos da ciência psicológica, questionar se os dispositivos utilizados para prevenir e/ou combater são pertinentes ao campo da psicologia valorizando seus saberes e práticas tão reconhecidamente importantes quando o assunto gira em torno de dificuldades enfrentadas pelos sujeitos nos locais de trabalho, por exemplo. Sobretudo, faz-se primordial manifestar-se de acordo com os princípios que regem o código de nossa profissão, a fim de conseguir debater eticamente questões que vão de encontro ao que a psicologia, de fato, propõe.

Reitero, portanto, as indagações descritas ainda na apresentação deste estudo e que alimentam o mesmo no sentido de provocar cada vez mais inquietações e, com isso, contribuir para esforços teóricos que levem à ampliação dos conhecimentos acerca do tema a partir do qual se intenciona clarificar, por exemplo: qual a dinâmica dos psicólogos que atuam nas organizações frente ao desafio de lidar com assédio moral no contexto de trabalho? Estes profissionais possuem conhecimento e/ou interesse pela temática? Conseguem relacionar as consequências psicológicas do fenômeno com o desempenho profissional daqueles que foram assediados? Quais as estratégias utilizadas por eles para prevenir e combater este tipo de violência?

Nesse sentido, a inspiração para a indagação que intitula esta seção parte da importância de se debater este assunto no âmbito da psicologia, mais especificamente no campo do trabalho, como área competente tanto no sentido técnico quanto político e social na tentativa de encorajar, entre outros aspectos, autorreflexões acerca da prática de quem atua neste campo.

Como profissional de psicologia atuante no âmbito das organizações, vivências de situações e relatos de caso de assédio moral fomentaram em mim, com o passar do tempo, a necessidade crescente de buscar compreender o fenômeno sob outros olhares, principalmente

daqueles que exercem a mesma profissão, no mesmo âmbito como forma de ampliar o conhecimento acerca desta conduta abusiva que fere a dignidade e a integridade psíquica do trabalhador o qual, apesar de estar cada vez mais esclarecido sobre seus direitos, possui ainda uma tendência muito forte ao isolamento quando assediado moralmente.

Observa-se a necessidade de estudos e, portanto, a relevância social desta pesquisa em função da busca pela ampliação de discussões e investigações sobre a temática do assédio moral e, sobretudo, como objetiva esta pesquisa, abordar este tipo de violência psicológica a partir do olhar de quem atua nas organizações e que também pode contribuir significativamente intervindo nos possíveis casos e atuando na prevenção a partir de seus conhecimentos, técnicas e análise das condições psicológicas e relações interpessoais no ambiente de trabalho – profissionais de psicologia atuantes nas organizações de trabalho.

## CAPÍTULO IV

### DELINEAMENTO METODOLÓGICO

#### 4.1 – Caracterização do estudo

Em função de este estudo ter como objetivo principal analisar o sentido dado por psicólogos que atuam no contexto organizacional aos elementos que compõem e/ou caracterizam vivências de assédio moral no trabalho relatadas a eles pelos trabalhadores, isto é, propondo-se a abordar fundamentalmente aspectos subjetivos, considerou-se pertinente que, como meio de obtenção de informações acerca da compreensão de sujeitos sobre o tema, fosse utilizada a pesquisa qualitativa a qual visa pensar o objeto em foco a partir de significados atribuídos pelo sujeito. Este, por sua vez, contribui para o desvelamento da discussão proposta no estudo.

Do ponto de vista de González Rey (2002) a pesquisa qualitativa não exige definição de hipóteses formais, uma vez que não objetiva provar e sim construir. Ou ainda, como observam Pope e Mays (2009), a abordagem qualitativa possibilita um entendimento sobre as experiências subjetivas do mundo social e a interpretação dos sentidos atribuídos por essas pessoas. Tal abordagem permite uma análise interpretativa do fenômeno observado e dispõe de flexibilidade durante a coleta de dados, resultando para o pesquisador uma maior proximidade com o objeto de estudo – neste caso, o assédio moral a partir do olhar do psicólogo que atua nas organizações.

Considera-se, portanto, que a abordagem qualitativa favoreceu o alcance dos objetivos propostos na realização deste estudo, uma vez que oportunizou às participantes a possibilidade de expressão de suas vivências na forma como as percebem e à pesquisadora, por meio de análise qualitativa dos conteúdos trazidos pelas psicólogas entrevistadas, possibilitou considerar amplamente os significados subjetivos e sociais relacionados ao objeto, pois como aponta Flick (2009) a análise qualitativa intenciona demonstrar as diferentes perspectivas dos participantes da pesquisa acerca do fenômeno abordado.

Definiu-se para esta pesquisa a entrevista semiestruturada como técnica para a coleta de dados, a qual foi orientada por um roteiro de entrevista semiestruturada<sup>23</sup> formulado com base nos objetivos do estudo, que contemplou também características das participantes da pesquisa como dados pessoais e profissionais.

Em função de esta pesquisa ter sido realizada almejando uma aproximação a um fenômeno ainda pouco explorado, levando-se em consideração tratar-se do ponto de vista de psicólogas organizacionais, e ainda, ter objetivado a exposição de características deste fenômeno, pode-se afirmar que este estudo é predominantemente exploratório e descritivo os quais, para Vergara (2010) são aspectos que definem um tipo de estudo cujo assunto a ser pesquisado é pouco conhecido e que pretende descrever determinada população ou fenômeno.

#### 4.2 – As participantes

O presente estudo foi realizado com sete psicólogas com vivências profissionais em psicologia organizacional e do trabalho. Foram escolhidos como critérios de inclusão<sup>24</sup>: profissionais graduados em psicologia que tivessem experiência profissional há mais de um ano na área das organizações e que, durante a fase de coleta de informações, estivesse estabelecendo vínculo empregatício exercendo a função de psicóloga ou psicólogo organizacional e do trabalho, ainda que não obtivesse essa nomenclatura registrada no contrato de trabalho. Reitera-se portanto a intenção de abordar, nesta pesquisa, aspectos relacionados ao profissional de psicologia que atua no contexto das organizações, independentemente das nomenclaturas de cargos atribuídas a ele pelas empresas.

Justifica-se o tempo de atuação profissional de um ano necessário para a participação neste estudo em função de se considerar tempo satisfatório para o conhecimento prático do exercício da função, características, atividades mais comumente desenvolvidas, vivências de relações interpessoais, entre outros aspectos específicos da categoria de psicólogos que atuam no âmbito das organizações de trabalho.

Em função de essa categoria ser constituída essencialmente de mulheres<sup>25</sup>, não foram indicados voluntários do gênero masculino tendo sido a fase de coleta de informações, por este motivo, restringida às mulheres. O quadro abaixo explicita o perfil das psicólogas

---

<sup>23</sup> Apêndice A

<sup>24</sup> Além da inclusão somente daquelas que aceitaram participar voluntariamente do estudo.

<sup>25</sup> De acordo com dados de uma pesquisa realizada pelo Conselho Federal de Psicologia em 2012, as mulheres constituem 89% da categoria (LHULLIER, ROSLINDO e MOREIRA, 2013).

entrevistadas as quais, a partir de agora, serão identificadas neste estudo pela expressão reduzida da palavra psicóloga – *psi*, seguida de uma numeração de 1 até 7.

Quadro 12 – Caracterização das Participantes

<b>Participante</b>	<b>Idade</b>	<b>Formação Acadêmica</b>	<b>Tempo Total de Atuação como Psicóloga nas Organizações</b>	<b>Tempo de Vínculo Empregatício na Empresa Atual</b>
<b>Psi 1</b>	40	Graduação - 2002  1ª Pós-graduação (Especialização em Gestão de Pessoas) – 2008  2ª Pós-graduação (Especialização em Gestão de Projetos) - 2009	15 anos	2 anos
<b>Psi 2</b>	35	Graduação – 2007  Pós-graduação (Especialização Gestão de Pessoas) – 2008	10 anos	1 ano
<b>Psi 3</b>	44	Graduação – 1995  Pós-graduação (Especialização em Gestão de Recursos Humanos) – 2010	7 anos	1 ano
<b>Psi 4</b>	34	Graduação – 2010  Pós-graduação (Especialização em Terapia e Orientação de Família na Abordagem Sistêmica) – 2015	8 anos	2 anos
<b>Psi 5</b>	33	Graduação – 2012	6 anos	4 anos

		Pós-graduação (Especialização em Gestão de Recursos Humanos) – 2016		
<b>Psi 6</b>	30	Graduação – 2014  Pós-graduação (Especialização em Gestão de Pessoas) – 2016	3 anos	2 anos
<b>Psi 7</b>	38	Graduação – 2007  Pós-graduação (Especialização em Gestão de Recursos Humanos) – 2012	10 anos	4 anos

Fonte: Roteiro de Entrevista Semiestruturada (Apêndice A).

O quadro ilustra a faixa etária das entrevistadas que variou entre 30 e 44 anos de idade. Além disso, mostra que todas as participantes investiram em formação complementar<sup>26</sup> após a graduação, sendo que seis buscaram especializar-se em áreas de estudo afins à sua área de atuação como psicólogas organizacionais, concluindo cursos de pós-graduação nas áreas de Gestão de Pessoas e Gestão de Recursos Humanos.

Quanto ao tempo total de atuação nas organizações, observa-se que duas psicólogas conseguiram ingressar no mercado de trabalho ainda no mesmo ano de formação, quatro foram contratadas por empresas formalmente após um ano em que concluíram a graduação e, apenas uma, iniciou suas atividades profissionais após dezesseis anos de formação.

### **4.3 – A construção das informações**

#### **4.3.1 – Procedimentos**

Os contatos foram estabelecidos diretamente com as possíveis voluntárias via telefone e/ou email pessoal obtidos a partir de indicações provenientes de outros profissionais de

<sup>26</sup> “A maior parte (31%) dos títulos conquistados pelas psicólogas, sem distinções por nível da pós-graduação, é em Psicologia Clínica, seguindo-se a Psicologia Organizacional e do Trabalho (14%)” (LHULLIER, ROSLINDO e MOREIRA, 2013).

psicologia da rede de relacionamento profissional e acadêmico da pesquisadora. O período da coleta de informações deu-se entre os meses de janeiro e fevereiro de 2018.

No primeiro contato com as possíveis participantes, a pesquisadora inicialmente identificou-se e mencionou seu vínculo com a Universidade Federal do Pará na condição de discente do Programa de Pós-graduação em Psicologia. Em seguida, encarregou-se de convidá-las a participar da pesquisa de maneira voluntária, explicitando os objetivos, expondo a temática de estudo e seu caráter acadêmico. Além disso, sempre era ressaltada a manutenção do sigilo das informações futuramente prestadas, caso as psicólogas contatadas estivessem de acordo em participar, bem como o livre acesso de todas aos resultados da pesquisa.

Ainda neste primeiro contato, a pesquisadora buscou ratificar aspectos relacionados à conclusão do curso de psicologia por parte das possíveis voluntárias, a experiência de mais de um ano como profissional na área das organizações e do trabalho e o fato de que as profissionais estavam vinculadas a uma empresa atuando na referida área. Aquelas que se enquadraram nos referidos critérios e que demonstraram interesse em participar voluntariamente, eram solicitadas a apresentar sua disponibilidade de horário e local em que gostariam que a entrevista ocorresse.

A coleta de informações, propriamente dita, foi realizada de acordo com a conveniência das voluntárias, no que diz respeito ao dia da semana, horário e local. A maioria das participantes solicitou que as entrevistas fossem realizadas na própria empresa, cuja autorização para entrada da pesquisadora foi, em todos os casos, autorizada pelas próprias psicólogas voluntárias. Apenas uma das participantes optou realizar a entrevista em local diferente da empresa em que atua, alegando não se sentir a vontade e optando por conceder a entrevista em seu consultório particular. O quadro abaixo propõe uma breve caracterização do perfil das empresas.

Quadro 13 – Perfil das Empresas

<b>Segmento</b>	<b>Quantidade de Funcionários</b>
Distribuidora de Bebidas	140
Comércio e Materiais de Construção	446
Rádiodifusão	58
Transportes	1100
Supermercadista	1500
Administração de Condomínios de Shopping	200
Indústria	700

Fonte: Elaborado pela autora a partir de informações coletadas durante a entrevista semiestruturada.

Antes do início de cada entrevista a pesquisadora foi direcionada pelas psicólogas, em suas respectivas empresas (ou no consultório particular), a um espaço físico considerado adequado: as entrevistas aconteceram em salas refrigeradas, silenciosas contendo mesas e cadeiras confortáveis, apenas com a presença da pesquisadora e da entrevistada e tiveram duração média de 30 minutos. Foram novamente apresentados os objetivos da pesquisa e, nesse momento, realizada uma leitura elucidativa do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (no qual estão expostos, entre outros itens, a garantia do anonimato, a condição voluntária de participação e o tratamento sigiloso dos dados) e solicitada autorização para gravação da entrevista. As participantes receberam uma cópia do referido termo.

Ressalto que, ainda antes de dar início aos questionamentos que serviram de base e que compunham o roteiro, a pesquisadora reservou um momento para possíveis dúvidas que surgissem e informou às psicólogas que poderiam ficar à vontade para mesclar informações baseadas em experiências adquiridas ao longo de sua vida profissional na área organizacional às experiências vividas na empresa atual, a fim de ilustrar seus relatos e enriquecer a pesquisa como um todo.

As entrevistas eram finalizadas de maneira a deixar um espaço aberto para comentários adicionais, dúvidas ou questionamentos que as voluntárias considerassem pertinentes. As informações obtidas foram registradas em gravador de voz e transcritas posteriormente a fim de serem organizadas e analisadas, com vistas a responder a pergunta de pesquisa: “qual a dinâmica dos psicólogos que atuam nas organizações frente ao desafio de lidar com o assédio moral no contexto de trabalho?”.

O fechamento amostral foi definido no decorrer das entrevistas quando as informações obtidas passaram a apresentar “certa redundância ou repetição” (TURATO et al, 2008, p.17), suspendendo-se a inclusão de novas participantes por considerar irrelevante persistir nesta etapa, caracterizando o critério de saturação.

#### **4.3.2 – O Instrumento**

A técnica da entrevista semiestruturada foi escolhida uma vez que oferece ao participante certa autonomia para abordar o tema investigado a partir do direcionamento dado pelo entrevistador. Sobre a entrevista semidirigida ou semiestruturada, Turato (2003) ressalta a riqueza da técnica, levando em consideração sua capacidade de apreender uma série de

fenômenos, além de proporcionar conhecimento interpessoal no “encontro face a face” (p.308) entre entrevistado e entrevistador.

O roteiro de entrevista semiestruturada característico desse tipo de entrevista funciona para Manzini (2003) como parte do planejamento da coleta de informações, cuja elaboração deve almejar o alcance dos objetivos pretendidos na pesquisa e possibilitar a organização do pesquisador no processo de interação com o informante.

No caso deste estudo e, na intenção de funcionar como um guia para a pesquisadora, o roteiro foi construído levando em consideração as perguntas de pesquisa. Assim, foram elaborados questionamentos objetivos que permitiram esclarecimentos, ao longo da entrevista. O instrumento era composto de duas partes: a primeira com dados de identificação das participantes (idade, formação acadêmica, tempo de atuação na área organizacional, etc.) e da empresa (segmento e quantidade de funcionários); a segunda parte continha as perguntas previamente concebidas.

#### **4.4 – O processo de análise**

Análise e interpretação dos conteúdos trazidos pelos participantes são os próximos passos após a coleta de informações (Marconi & Lakatos, 2009). O processo de análise iniciou com a escuta e transcrição (realizadas pela pesquisadora) na íntegra de todas as entrevistas, tendo sido obedecido o caráter de fidelidade à fala das participantes, apenas com uma ressalva: na tentativa de tornar o texto livre de alguns vícios comuns da linguagem coloquial como, por exemplo, “né”, “é”, “daí”, “aí”, optou-se por fazer uma adaptação da linguagem falada para a linguagem escrita, compondo um texto adequado à leitura e livre dos referidos vícios. Tendo sido mantidas as perturbações da linguagem tais como perplexidade, hesitação e embaraço, de acordo com Bardin (2011).

Flick (2009) menciona que o objetivo da análise qualitativa é realizar uma sistematização com foco na qualidade. Assim, foi dado início a uma leitura flutuante das transcrições, sendo este um tipo de leitura que Bardin (2011) sugere, entre outros aspectos, contribuir para a elaboração de indicadores que orientarão a interpretação das informações. Durante a leitura, foram realizadas marcações à caneta a fim de destacar trechos transcritos de fala que continham ideias consideradas centrais e relevantes para a pesquisa.

Com fundamento em Bardin (2011), iniciou-se o estudo das informações obtidas. Para a autora, a análise do conteúdo prevê três fases fundamentais: pré-análise, exploração do

material e tratamento dos resultados - a inferência e a interpretação. De modo geral, a primeira fase é considerada uma fase de organização, com reconhecimento do esquema de trabalho. Na fase da exploração do material, busca-se unidades de codificação (em razão de características comuns), classificação (agrupamento dos sentidos das palavras) e categorização (correlação e ordenação de classes de acontecimentos). A terceira fase caracteriza-se pelo trabalho do pesquisador em tornar válidos e significativos os resultados brutos.

A partir dos objetivos da pesquisa foram extraídos os núcleos principais. Estes estão identificados no quadro abaixo e configurados como categorias de análise:

Quadro 14 – Correlação Entre Objetivos e Categorias de Análise

<b>Objetivo Geral</b>	<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Categorias de Análise</b>
<b>Analisar o sentido dado por psicólogos que atuam no contexto organizacional aos elementos que compõem e/ou caracterizam vivências de assédio moral no trabalho relatadas a eles pelos trabalhadores</b>	Analisar a compreensão destes psicólogos acerca do assédio moral	Conhecimento do tema
		Identificação de possíveis ocorrências
	Investigar do ponto de vista dos psicólogos participantes quais as consequências psicológicas do assédio moral no trabalho e de que maneira estas influenciam no desempenho profissional das vítimas	Consequências psicológicas
		Influências no desempenho dos trabalhadores
	Conhecer estratégias adotadas pelos psicólogos organizacionais tanto para intervir em ocorrências de assédio moral quanto para prevenir que as mesmas ocorram	Intervenção nos Casos
		Estratégias de Prevenção

Fonte: Elaborado pela autora.

As informações obtidas nas entrevistas foram analisadas de maneira sistemática, organizadas em quadros com base na análise do conteúdo e estruturadas a partir das seis categorias descritas acima. Em seguida, procedeu-se a interpretação dessas informações em

conformidade com o referencial teórico fundamental na condução deste estudo, além disso, como forma de ilustrar e dar ênfase aos relatos obtidos, foi dado destaque a alguns trechos de falas que, do ponto de vista da pesquisadora, simbolizaram temas recorrentes identificados após leitura atenta e profunda dos dados transcritos.

#### **4.5 – O olhar ético**

O projeto de pesquisa foi submetido e aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa em Seres Humanos do Instituto de Ciências da Saúde da Universidade Federal do Pará (CEP-ICS/UFPA) sob o certificado de apresentação para apreciação ética n° 80585717.0.0000.001809.01.18.

Todos os procedimentos adotados cumpriram as normas de pesquisa com seres humanos de acordo com Resolução 466/2012 (Brasil, 2012). Reitera-se o caráter voluntário das participações das psicólogas que assinaram o TCLE autorizando, além de outros aspectos, a publicação dos resultados da pesquisa.

As participantes foram tratadas com o devido respeito e cordialidade em todos os contatos com a pesquisadora. Caso esta pesquisa, ao possibilitar às voluntárias reflexões acerca de suas vivências, mobilizasse emocionalmente as mesmas, a pesquisadora, em função do compromisso ético, se encarregaria de proceder ao encaminhamento das participantes para atendimento na Clínica de Psicologia da Universidade Federal do Pará (UFPA), a fim de que elaborassem as mobilizações que pudessem ter ocorrido, sem que isso gerasse custo financeiro a elas.

## CAPÍTULO V

### CATEGORIAS EM ANÁLISE: A DINÂMICA DAS PSICÓLOGAS ORGANIZACIONAIS FRENTE AO DESAFIO DE LIDAR COM O ASSÉDIO MORAL

*“Aqui na empresa eu que recebo as notificações judiciais e eu que vou responder... quando eu vejo ‘assédio moral’, eu falo: nossa, ainda isso?” (Psi 1)*

Para a realização desta etapa os recortes dos relatos foram agrupados de acordo com as seis categorias construídas a fim de nortear a análise qualitativa da realidade estudada a partir do referencial da literatura composto para o estudo, para tanto, os dados obtidos nas entrevistas foram organizados de maneira minuciosa de forma que não houvesse omissão de informações relevantes na busca por analisar o sentido que as psicólogas entrevistadas dão aos elementos que compõem e/ou caracterizam vivências de assédio moral no trabalho.

#### 5.1 – Conhecimento do tema

Iniciar a partir dessa categoria foi uma escolha didática em função da necessidade fundamental de entendimento do conceito de assédio moral discutida ainda no primeiro capítulo desta dissertação, que está embasada no discurso de Hirigoyen (2002) acerca do cuidado primordial em compreender o problema antes de agir e que, entre outros aspectos, relaciona-se a uma diferenciação entre o que a literatura caracteriza como assédio moral e situações do cotidiano de quem está inserido no ambiente organizacional como, por exemplo, pressões comuns no dia a dia corporativo ou atos isolados não intencionais em relações de trabalho conflituosas. Acerca disso, vejamos os trechos que correspondem a como as participantes caracterizam o assédio moral:

Quadro 15 – Distribuição dos Relatos Referentes à Categoria Conhecimento do Tema

<b>CONHECIMENTO DO TEMA</b>	
Participantes	Trechos de Relatos
Psi 1	<i>“[...] é qualquer atitude do outro, principalmente se ele estiver acima de</i>

	<i>mim, que denigra o meu trabalho, que questione o meu trabalho, que eu me sinta humilhado de alguma forma [...] que eu não me sinta respeitado, seja na minha posição, numa ideia que eu dei, uma sugestão que eu coloquei numa reunião pra uma melhoria de trabalho. Então, pra mim, assédio moral é tudo que machuque o profissional no seu brio, no exercício de sua função na empresa.”</i>
Psi 2	<i>“[...] é um tipo de ação na qual a pessoa age por constrangimento, por ameaça, por um tom de voz fora de um certo timbre que seja respeitável. Eu acredito que o assédio moral também está relacionado ao uso de palavras de baixo calão [...] situações que de alguma forma afetam o estado de ânimo de uma pessoa [...] esse tipo de conduta é mais comum partindo de lideranças [...] as pessoas acham que o cargo lhe dá um certo poder. Então entendo que isso é realmente algo muito ruim, a pessoa acaba causando um clima ruim, um mal-estar no ambiente de trabalho por esse tipo de ação.”</i>
Psi 3	<i>“[...] é sempre uma situação que vá colocar o outro numa situação de constrangimento, de agressão, porque vai mexer muito com o psicológico da pessoa. Não é só uma questão comportamental, mas emocional também.”</i>
Psi 4	<i>“Entendo como uma violação da integridade do outro, integridade no mais amplo sentido; psicológico e moral [...] essa questão se dá muito por conta da relação hierárquica, não é um assédio moral entre pares, é entre líder e liderado.”</i>
Psi 5	<i>“[...] são essas questões dos líderes usarem de poder com cargos inferiores.”</i>
Psi 6	<i>“[...] são as condutas assediadas, digamos assim. Comportamentos de pessoas que podem ser gestores, podem ser colegas... que de algum modo humilhem, menosprezem ou demandem alguma situação em outra pessoa que ela se sinta humilhada, menosprezada, enfim... Isso tem que acontecer de forma repetida, repetidas vezes e cause realmente algum impacto na vida dela, psicologicamente falando.”</i>
Psi 7	<i>“[...] é tudo aquilo que ultrapassa a relação de respeito. Por exemplo, sobrecarga de trabalho pode ser assédio moral, dependendo da forma que ela for colocada [...] agora uma das coisas que tem muito é a questão da perseguição.”</i>

Partindo da imprescindibilidade do uso rigoroso do termo assédio moral, o qual vai de encontro com as tentativas de banalização que desqualificam o tema, temos uma noção abrangente do que representa o assédio moral a partir dos escritos de Freitas, Heloani e Barreto (2013) e que serviu de base no entendimento global da temática ora estudada.

Tal noção enquadra o assédio moral a partir de um rol de condutas abusivas, intencionais, frequentes, repetidas. Em seguida, restringe ao local de trabalho, nomeia objetivos inúmeros que giram em torno da desqualificação do outro e de sua dignidade, demolindo-o psicologicamente. Conseqüentemente, este outro, terá degradadas suas condições de trabalho e sua integridade física e psíquica atingidas (FREITAS, HELOANI E BARRETO, 2013, p. 37).

A distribuição dos relatos referentes à categoria conhecimento do tema (Quadro 15) traz trechos pontuais que fazem referência ao entendimento proposto neste estudo acerca do assédio moral no trabalho e segundo a literatura abordada nele. Observa-se na maioria dos relatos (Psi 1, Psi 2, Psi 3, Psi 4 e Psi 6) menções que dizem respeito a atitudes de humilhação, violação da integridade e constrangimento, importantes no entendimento do fenômeno, uma vez que visam o enfraquecimento das vítimas.

Chama a atenção tanto o breve relato de Psi 5 que avalia o assédio moral com base no uso de poder por parte de líderes em relação aos seus subordinados quanto o trecho em que Psi 4 afirma que este tipo de violência não ocorre entre pares. São importantes tais concepções e elas podem ser analisadas com base na pesquisa de Hirigoyen (2002), a qual aponta que em 58% dos casos, o assédio parte do chefe em direção ao subordinado. No entanto, é significativo o dado que aponta para o fato de que em 29% dos casos o assédio se dá tanto partindo de chefes quanto ocorre entre pares, em 12% acontece entre colegas somente e 1% o chefe é assediado pelo subordinado.

Em contrapartida Barreto (2005), em sua pesquisa considerada um divisor de águas pelo seu alcance e contribuição para o aprimoramento do conceito de assédio moral e suas múltiplas determinações e dimensões, verificou que 90% dos casos são executados pelo superior hierárquico – constituindo uma ação descendente e verticalizada. A autora supõe com base nesse dado que atitudes assediadoras sejam consideradas por muitos como algo natural. Acrescenta-se à suposição de Barreto (2005) a hipótese, ora formulada, de que muitos se remetem à relação entre subordinados e chefias quando se trata de assédio moral no trabalho também baseada no caso brasileiro cujo índice deste tipo de violência é bem maior na relação hierárquica descendente em comparação aos demais.

Com base nisso, o argumento que relaciona questões de poder/hierarquia ao assédio moral possui relevância, mas não deve ser único – como apontou Psi 6 ao afirmar que o comportamento assediante pode ser proveniente de gestores ou de colegas, ou ainda, como ressaltou Psi 2 ao mencionar que tal comportamento é mais comum partindo de lideranças. Heloani (2010) considera uma democratização do assédio moral, ressaltando que todos estão no mesmo barco:

É interessante observar que, em épocas passadas, no Brasil, o assédio moral se dava basicamente com o ‘peão’, o serviçal sem maiores qualificações. Hoje, abrange todas as classes, infelizmente ‘democratizou-se’ no mau sentido; juízes, desembargadores, professores universitários, médicos [...] também são atingidos por esse fenômeno (p. 107).

Outros importantes aspectos mencionados pelas psicólogas entrevistadas remetem a um conhecimento teórico que permeia as relações de trabalho vivenciadas por elas no cotidiano de sua atuação. A questão da perseguição, citada por Psi 7, não é novidade conforme (Dejours, 2004). Para ele, a novidade está no aumento descomunal das patologias provocadas por essas perseguições. Psi 7 ainda traz como exemplo de assédio moral a sobrecarga de trabalho que é um fator que ocorre com certa frequência no contexto da violência. No entanto, cabe ratificar que segundo Hirigoyen (2002) a sobrecarga em si não pode ser caracterizadora do assédio, a menos que ela seja exagerada e exista a intenção de acarretar prejuízos ao trabalhador por parte de quem submete este.

## 5.2 - Identificação de possíveis ocorrências

A identificação de casos de assédio moral parte da premissa de que o mesmo não pode estar relacionado a situações isoladas ou um único ato de violência, como observa Soboll (2008), ocorrências de assédio moral são definidas por comportamentos repetitivos e duradouros. Ressalta-se, na análise desta categoria e, como forma de clarificar sua relevância, a afirmação de Heloani (2003, p.57): “*Identificar o fenômeno é um primeiro passo para combatê-lo*”. No quadro abaixo, seguem exemplos de possíveis situações de assédio moral do ponto de vista das psicólogas entrevistadas.

Quadro 16 – Distribuição dos Relatos Referentes à Categoria Identificação de Possíveis Ocorrências

<b>IDENTIFICAÇÃO DE POSSÍVEIS OCORRÊNCIAS</b>
---

Participantes	Trechos de Relatos
Psi 1	<p><i>“[...] as ameaças são muito frequentes. Eu já trabalhei em empresas onde era comum dizerem: ‘olha, pensa bem... se tu queres estar aqui amanhã... eu conheço quase todo o mercado de Belém, eu vou te ‘queimar’’. Então, os funcionários procuravam o setor de recursos humanos, que era conhecido como delegacia, dizendo: ‘olha, eu tô sendo ofendido, tô sendo humilhado, colocado de lado’. Eu tenho/ouço relatos desse tipo toda semana [...] Eu já trabalhei em uma empresa onde o resultado da pessoa ficava pregado num quadro [...] colocavam escrito vendedor estrela e vendedor mula, exatamente com essas palavras [...] o vendedor era chamado de mula o mês inteiro.”</i></p>
Psi 2	<p><i>“[...] o funcionário veio aqui, relatou a situação do mal estar que ele passou porque ele tinha se atrasado quinze minutos [...] o encarregado dela pegou no pé dele, levantou o tom de voz [...].”</i></p>
Psi 3	<p><i>“[...] o motorista reclamou que o repórter estava assediando ele. Além de um assédio psicológico/moral era um assédio sexual. Entre outras situações, o repórter, mandava pegar o carro da emissora e parar no supermercado pois ele iria fazer as compras dele no horário de trabalho, e ainda dizia: ‘olha, não é para falar nada, fiquem calados (referindo-se aos dois colegas), porque quem manda aqui sou eu! Eu que demito, eu que admito’. Aí os outros dois ficavam acuados.”</i></p>
Psi 4	<p><i>“[...] as pessoas têm o temperamento muito forte na área de vendas, aquela máxima ‘sangue nos olhos’ era levada muito a sério e as pessoas se assediavam mesmo [...] boa parte do meu trabalho era dar uma freada nessas pessoas [...] entre as coisas que eu ouvia, tinha isso: exposição exagerada, brincadeiras desnecessárias, cobranças excessivas... era tudo muito exagerado, não tinha muito limite pras coisas.”</i></p>
Psi 5	<p>A psicóloga não identificou nenhuma verbalização de funcionário que considerou assédio moral.</p>
Psi 6	<p><i>“[...] na área de vendas, área de varejo, o negócio é mais agressivo... ouvia gritos, gerente gritava com o vendedor, havia uma pressão</i></p>

	<i>exagerada em cima de alguém específico, uma perseguição. Já tive algumas situações assim, já presenciei.”</i>
Psi 7	<i>“[...] a pessoa vai ao banheiro, aí o chefe, o gerente ou o colega vai ver se a pessoa realmente tá no banheiro.”</i>

Fonte: Elaborado pela autora.

Cabe ressaltar nesta categoria a difícil mas necessária tarefa de caracteriza o assédio moral. Para tanto, Barreto e Heloani (2013) explicitam dois critérios de análise: qualitativos e quantitativos. Ao avaliar qualitativamente o assédio moral, devemos considerar que se os atos são contínuos, repetitivos e sistemáticos ou, ao contrário, se são pontuais, intermitentes e esporádicos. De forma quantitativa, os indicadores mais importantes a serem analisados são, por exemplo, o número de exposições a situações constrangedoras e a duração dos ataques.

No relato de Psi 2 temos um exemplo dado pela psicóloga do que a mesma considera uma ocorrência de assédio moral. Ao que parece, trata-se de uma situação pontual em que o superior hierárquico teria tido uma atitude hostil em função do atraso do funcionário (semelhante ao trecho de fala de Psi 7; apesar do curto relato, nota-se uma espécie de situação isolada). Como mencionamos no início da análise desta categoria e no parágrafo anterior, um único ato de violência não é o suficiente para caracterizar o assédio moral, sendo o caráter repetitivo das condutas assediadas justamente o que compõe o rol requisitos para identificação do fenômeno.

O fato de que Psi 5 não identificou nenhuma verbalização de funcionário que considerou assédio moral está ligado, segundo ela, ao fato de que os funcionários encontram-se temerosos devido a vários aspectos da gestão. Nesse sentido e em função de que as punições como advertências e suspensões são emitidas pelo setor de recursos humanos e pelas psicólogas, os funcionários *“[...] por uma certa cultura de receio não procuram o RH com frequência... eles acham que se vierem aqui falar alguma coisa eles vão sofrer retaliação”* (Psi 5).

A respeito dessas represálias, Heloani (2003) comenta:

As vítimas temem fazer denúncias formais, com medo de retaliações, como mudanças desvantajosas de função e local ou até a demissão. Além disso, denúncias podem tornar pública a humilhação pela qual passaram, aumentando ainda mais seu sofrimento (p. 59).

O caráter ameaçador da violência que se processa configurando assédio moral foi identificado nos relatos de Psi 1 e Psi 3. Muito comuns nas empresas (principalmente

privadas, pois são passíveis de serem concretizadas a qualquer momento) e na literatura que aborda casos de assédio moral, as ameaças de perda de emprego, explícitas ou veladas (como no relato de Psi1), aparecem, entre outros aspectos, no Decreto nº 3.048, de 1999 (Regulamento da Previdência Social) e são caracterizadas como agente etiológico ou fator de risco de natureza ocupacional (BESSA e AMBONI, 2017). Hirigoyen (2002) refere que quando o assédio já está se desenvolvendo há algum tempo as ocorrências costumam a aparecer relacionadas a ameaças e insinuações.

Psi 1 traz ainda um exemplo que há muito vem adquirindo reconhecimento judicial no sentido de que as vítimas que relatam casos semelhantes à exposição de resultados de vendas associadas a qualificação depreciativa dos vendedores que não alcançaram suas metas vêm obtendo parecer em seu favor. A situação identificada pela psicóloga faz muito sentido, tanto pela frequência com que ocorre nas empresas, quanto pelo caráter assediador da conduta identificado pela mesma.

Apelidar um trabalhador, em qualquer circunstância no seu ambiente de trabalho, está longe de ser uma conduta profissional ou motivadora. Segundo Soboll (2008) a exposição e o rebaixamento dos trabalhadores são destruidores da identidade e têm como consequência a vergonha, a culpa e o medo. Freitas, Heloani e Barreto (2013) acrescentam que o que está em jogo em casos como este é o estímulo maior à produtividade, independentemente se aqueles que não atingiram suas cotas de produção estarão sendo expostos ao ridículo.

### 5.3 - Consequências psicológicas

Vemos em Heloani (2003), em seu artigo que caracteriza o assédio moral como violência invisível justamente pela forma imperceptível como o fenômeno se apresenta no ambiente de trabalho (na maioria das vezes) e pelo alto grau de subjetividade envolvido, que o assédio moral se traduz em dor e sofrimento, entre outros aspectos. O autor acrescenta que o assédio moral pode gerar patologias quando as vítimas passam a acreditar que são exatamente o que os assediadores pensam e dizem a respeito delas.

Quadro 17 – Distribuição dos Relatos Referentes à Categoria Consequências Psicológicas

CONSEQUÊNCIAS PSICOLÓGICAS	
Participantes	Trechos de Relatos
Psi 1	<i>“Adoecimento (o que eleva o número de atestados médicos – o índice</i>

	<i>de absenteísmo fica ruim)[...] Já tive um caso em que a pessoa tava com depressão e a depressão dela foi desencadeada pela relação de trabalho e ela tinha vergonha de dizer então ela pegava atestado de problema na coluna. Na época eu resolvi investigar e ela disse pra mim: ‘eu estou indo ao psiquiatra que inclusive é psicólogo, eu não tenho vontade nenhuma de vir pra cá, mas eu sei que as pessoas vão rir, vão dizer que é frescura’. Mas as empresas adoecem a gente, aí o funcionário escoo para outros lugares.”</i>
Psi 2	<i>“[...] dependendo do nível, a pessoa pode chegar a ter uma depressão. A pessoa pode adoecer tanto física quanto mentalmente.”</i>
Psi 3	<i>“Adoecimento, mas as pessoas escondem porque têm medo, porque não querem se expor. Só quem passa é que sabe, só quem vive aquilo é que sabe como está sendo penoso.”</i>
Psi 4	<i>“Adoecimento grave. A pessoa que está sujeita a assédio moral frequente a tendência é adoecer.”</i>
Psi 5	<i>“É uma situação complicada. Mexe com a autoestima, pode acarretar uma depressão, transtorno de ansiedade, são várias as consequências psicológicas.”</i>
Psi 6	<i>“[...] eu vejo eles (os funcionários assediados) muito depressivos, com baixa de rendimento mesmo... alguns muito ansiosos... tudo o que falam pra eles, eles ficam com medo, achando que vai acontecer alguma coisa [...] muito tensos, reativos.”</i>
Psi 7	<i>“[...] eu tenho uma pessoa próxima que sofre assédio moral [...] eu percebo que ela fica estressada, sensível, tem muitas ocasiões de choro, então eu acho que são consequências emocionais exatamente.”</i>

Fonte: Elaborado pela autora.

Ao analisar o Quadro 17 nota-se que quatro (Psi 1, Psi 2, Psi 5 e Psi 6) das sete psicólogas entrevistadas observam a depressão como consequência psicológica do assédio moral no trabalho. Pertinente observação que remete ao Quadro 1 referente aos impactos do assédio moral, ainda no capítulo 1 desta dissertação, onde Heloani e Barreto (2010) propõem diferenças entre os níveis individual, organizacional e social no que se refere às consequências do fenômeno nesses âmbitos.

No nível individual os problemas relacionados à depressão dos trabalhadores são citados assim como a desordem que se instala na vida psíquica do sujeito - como bem ilustra Psi 6 em seu relato ao mencionar que observa os funcionários assediados ansiosos, com muito medo, tensos e reativos; e também como destaca Psi 7 ao fazer referência ao estresse, sensibilidade e choro de uma pessoa próxima a ela que sofre assédio e com o assédio.

Na pesquisa de Barreto (2005), realizada com uma amostra inicial de dez mil e seiscentos trabalhadores, a depressão responde por um dos maiores índices no que se refere às consequências do sofrimento à saúde dos assediados (em média, 60%). Na comparação com outros dados, destaca-se o estresse (40%), ideias suicidas (50%) e hipertensão arterial (média de 35%) – fazendo alusão ao comentário de Psi 2 ao ressaltar que a pessoa assediada também adoece fisicamente. Sobre este aspecto, o estudo evidencia ainda que vinte e seis categorias de sentido e significado provenientes das palavras dos participantes remetem a algum tipo de consequência à saúde dos entrevistados, dentre essas categorias, vinte e quatro estão associadas a sofrimento psíquico.

A palavra adoecimento mencionada algumas vezes nos trechos de relatos (Psi 1, Psi 3 e Psi 4) denota uma generalização das consequências psicológicas por parte das três psicólogas que mencionaram, o que pode estar associado ao fator subjetividade (“invisibilidade”) do fenômeno e sua predominância no “nível psicológico” tornando-o, segundo Garcia e Tolfo (2011, p. 159), “ainda mais eficiente uma vez que raramente deixa rastros visíveis, o que [...] dificulta a configuração como ocorrido, permite tratar o outro como problemático, doente”.

“São várias as consequências psicológicas” como refere Psi 5 e também como foi abordado ao longo do referencial teórico que serviu de base para este estudo. Esta afirmação suscita reflexões a respeito das próprias consequências psicológicas do assédio que foram apontadas pelas participantes. Nesse sentido, nota-se uma certa moderação e/ou comedimento no que diz respeito a citações sobre os efeitos da violência psicológica na análise individual dos relatos, cuja maioria resumiu em “adoecimento” ou “adoecer”. Em contrapartida e, partindo de uma análise das palavras mencionadas pelo grupo, temos uma variedade de exemplos dos efeitos deste tipo de violência na vida dos trabalhadores como: depressão, vergonha, perda do ânimo para trabalhar, medo, baixa estima, ansiedade, tensão, estresse e vontade de chorar.

#### **5.4 - Influências no desempenho dos trabalhadores**

Esta categoria busca o entendimento das entrevistadas a respeito de como ocorrências de assédio moral podem influenciar no desempenho profissional dos trabalhadores em suas atividades - requisito visto, pela maioria das empresas, como fundamental para a manutenção ou não do vínculo empregatício na lógica de produção capitalista onde a força de trabalho precisa executar suas tarefas com saúde impecável ainda que sob condições desfavoráveis.

Quadro 18 – Distribuição dos Relatos Referentes à Categoria Influências no Desempenho dos Trabalhadores

<b>INFLUÊNCIAS NO DESEMPENHO DOS TRABALHADORES</b>	
<b>Participantes</b>	<b>Trechos de Relatos</b>
Psi 1	<i>“Se a pessoa se sente abalada, desrespeitada, violentada e ofendida, produtividade e saúde vão ser os primeiros índices onde a gente observa problemas. Cresce o número de acidentes de trabalho porque as pessoas estão insatisfeitas. Isso em qualquer organização.”</i>
Psi 2	<i>“[...] geralmente quando as pessoas passam por esse tipo de situação, elas não conseguem render, ter uma boa produtividade, até diminui o engajamento porque elas não se sentem motivadas a fazer além daquilo que realmente elas poderiam fazer. A empresa acaba saindo no prejuízo quando tem um assediador, uma pessoa com esse tipo de conduta.”</i>
Psi 3	<i>“Eu acho que a pessoa não consegue mais ter um equilíbrio, porque já é um estímulo aversivo aquilo... eu não quero ir pra lá porque aquela pessoa vai estar lá... aí não vai trabalhar.”</i>
Psi 4	<i>“[...] eu acho que o desempenho tende a cair, tende a ser menor do que o esperado pela empresa e pelo gestor.”</i>
Psi 5	<i>“[...] acredito que a questão da produção dos funcionários... começam a faltar ou até mesmo pedir desligamento... é uma sequência.”</i>
Psi 6	<i>“[...] geralmente atrapalha no desenvolvimento das atividades deles... muitos deixam de ser assíduos... aí a gente vai investigar um pouquinho mais a fundo, é uma situaçãozinha de assédio, aquele assédio pequenininho que vai todo dia minando, minando... quando eu vejo a pessoa começa a faltar, chegar atrasada e ela não era disso... nesse</i>

	<i>sentido mesmo, da assiduidade.”</i>
Psi 7	<i>“Acho que a primeira coisa que acontece é deixar de ser produtivo, é a produtividade a primeira coisa que afeta. É porque ele não consegue concentrar, ele fica com medo o tempo todo... vir pro trabalho é um grande desafio.”</i>

Fonte: Elaborado pela autora.

Pensar no desempenho dos funcionários é também pensar na relação entre o mundo interno do trabalhador com o mundo externo que é a empresa. Para Barreto e Heloani (2013) essa relação pode ser conflituosa e os autores embasam este entendimento refletindo a respeito da forma como as reestruturações no mundo do trabalho vêm gerando impactos na identidade profissional dos sujeitos, os quais são bombardeados de procedimentos produtivos que demandam atividade cognitiva e esforço emocional desencadeadores de danos significativos, sentimentos de medo do fracasso, de incerteza quanto ao futuro, entre outros. Tudo isso em ambiente muitas vezes permeado da violência acarretada pelo assédio moral, conduzindo trabalhadores ao esgotamento físico e mental.

Faz parte do cotidiano dos psicólogos avaliar o desempenho e estar atento a este aspecto. Os relatos das psicólogas (Psi 1, Psi 2, Psi 5 e Psi 7) mostram uma preocupação com a produtividade daqueles trabalhadores que sofrem assédio quando foram questionadas sobre a influência do assédio moral no desempenho profissional das vítimas.

Ressaltam Nunes e Tolfo (2012) que há uma combinação de fatores: a violência gerada pelo assédio provoca desmotivação (em consonância com as palavras de Psi 2), o trabalhador já não consegue produzir como de costume, o seu desempenho (como relatado por Psi 4) e o desempenho do setor em que atua também decrescem e, como consequência disso, a produtividade da organização também.

Como destacou Psi 5, é uma sequência! O raciocínio segue com o aumento da frequência dos afastamentos para tratamento de saúde (Psi 1 fala do crescimento no número de atestados médicos), reduzindo novamente a produtividade em função da ausência daquela mão de obra. Ausência essa identificada no relato de Psi 6 mencionando pertinentemente outro fator que decorre do assédio moral instalado e que influencia sobremaneira no desempenho dos trabalhadores – a assiduidade, entre outras palavras, ou melhor, nas palavras de Psi 7: *“vir pro trabalho é um grande desafio.”*

## 5.5 - Intervenção

Em um ambiente de trabalho onde se encontra instalada uma cultura de humilhação, medo, abuso de poder e ameaças, submetendo os trabalhadores a condições degradantes, atos repetidos de violência psicológica e condutas assediadas, é imperativo refletir acerca da conduta do psicólogo organizacional diante da constatação do fenômeno propriamente dito, isto é, acerca de ações capazes de interferir no andamento dele, deixando clara a posição da empresa no que tange à intolerância ao assédio moral em suas dependências, como recomendam Barreto e Heloani (2013). É sobre ações nesse sentido que esta categoria de análise propõe-se a refletir com base nos relatos das sete psicólogas entrevistadas.

Quadro 19 – Distribuição dos Relatos Referentes à Categoria Intervenção

INTERVENÇÃO	
Participantes	Trechos de Relatos
Psi 1	<i>“[...] você observa que a pessoa era participativa, ela estava nos eventos... aí ela começa a se afastar – o isolamento [...] se for algo da empresa, eu tento atuar na área, é a relação com o supervisor? Então vou chamar esse supervisor [...] porque é assim Nathália, supervisor tem muito aquela coisa do ‘eu que mando’, do capataz, que a gente aprende na psicologia do trabalho, das relações de trabalho. Até o próprio conceito de supervisor, super, está acima. A gente tenta trabalhar que ninguém está a cima de ninguém.”</i>
Psi 2	<i>“[...] geralmente eu procuro ouvir as duas partes. Às vezes eu procuro ouvir funcionários daquele mesmo setor pra poder confirmar se aquilo realmente tá acontecendo [...] eu procuro entender a situação de uma forma muito justa, muito correta e quando eu realmente percebo que aquela situação tá ocorrendo eu chamo o líder da área, coordenador, gestor, eu trabalho aquilo de uma forma muito transparente, eu procuro esclarecer pra pessoa sobre as leis, sobre os riscos principalmente nos dias atuais... hoje as pessoas são muito</i>

	<i>conhecedoras dos seus direitos... então, eu vejo o funcionário vai conversar com a gente e ele grava no celular a conversa... até coisas simples de pedir informação [...] A empresa vai se programar logo em breve pra fazer uma reunião gerencial focada nisso, assédio moral, assédio sexual... eu vou abordar esses temas... infelizmente a empresa tem que disciplinar e mostrar que não é por aí.”</i>
Psi 3	<i>“[...] as pessoas escondem, porque têm medo, porque não querem se expor... e para o psicólogo fazer uma intervenção, a gente tem que ter muita segurança naquilo que a gente vai fazer, a maneira como você vai abordar... você tem que conhecer os funcionários pra saber ate que ponto isso é verdade. Então eu acho que num primeiro momento é muita observação. Eu acho que a gente tem que se aproximar mais daquele setor, se for um gestor, daquele gestor... apurar os fatos [...] quem é o assediador? Saber o porquê dele estar agindo daquela forma, qual o objetivo dele? ele tem algum tipo de doença? ele tá adoecido? precisando de ajuda? [...] entender essa pessoa através de conversa, fazer parte daquele dia a dia, acompanhar.”</i>
Psi 4	<i>“[...] qualquer conduta relacionada a casos de assédio moral tem que ser de averiguação e denúncia [...] além de acolher, acompanhar a pessoa aos encaminhamentos que forem necessários [...] mais ainda, denunciar, colocar a boca no trombone.”</i>
Psi 5	<i>“[...] geralmente quando chega algum tipo de situação assim, anormal, a gente sempre procura ouvir as partes [...] a gente tem que trabalhar nossos líderes, como é que eles estão se comportando diante de seus subordinados, orientar mesmo pra que esse tipo de situação não venha mais a acontecer.”</i>
Psi 6	<i>“[...] geralmente eu chamo a pessoa pra conversar sozinha pra tentar descobrir... porque eles têm dificuldade em falar, com medo de retaliação [...] geralmente eu passo pra minha gestora que também é psicóloga. Porque aqui o meu cargo é assistente, eu não posso chegar no gerente incisivamente, fazer e acontecer... passo pra ela e junto com ela a gente toma as medidas de investigar mais pra ver até que ponto não pode ser uma invenção ou aumento de uma situação. Então a gente</i>

	<i>chama o gerente pra que ele faça a primeira intervenção [...] até pra mostrar que a gente tá sabendo e não está apoiando... geralmente já morre por aí, geralmente não se repete essa situação [...] sou a favor de trabalhar essas políticas, de estar lembrando eles que a gente tá de olho, que a gente é contra [...] a gente tá aqui pra te apoiar, a gente tá aqui do teu lado... eu sou a favor dessa parceria, dessa proximidade com o funcionário.”</i>
Psi 7	<i>“Eu acho que a primeira é escutar, a segunda medida é ver se está acontecendo com mais alguém e a terceira medida é investigar... chegar com o gerente dele, verificar o que tá acontecendo [...] e em último caso advertir, enfim... tomar medidas que forem possíveis.”</i>

Fonte: Elaborado pela autora.

De acordo com os relatos a respeito da categoria intervenção, observa-se que a maioria das entrevistadas (Psi 2, Psi 3, Psi 5, Psi 6 e Psi 7) consideram a escuta importante quando necessitam intervir em situações de assédio moral no exercício de sua profissão. Nos relatos dessas participantes é possível captar uma conduta voltada para o entendimento dos fatos ocorridos, para a necessidade de conhecer os funcionários da empresa em que atua e a possibilidade de uma repercussão legal do caso.

A escuta é um fator fundamental quando o assunto é um tipo de violência velada como o assédio moral, não apenas como forma de intervir nos possíveis casos. Apesar disso, muitas vezes as organizações não realizam ações efetivas de combate e prevenção deste fenômeno e os trabalhadores não possuem um espaço de escuta ativa e elaboração do sofrimento acarretado.

Trata-se de uma escuta compreensiva em razão desta (a violência causada pelo assédio moral) ser considerada uma patologia do isolamento, logo é necessário tirar a vítima o mais rápido possível dessa situação (OLIVEIRA et al., 2017). Isolamento citado por Psi 1 em sua análise e percebido por ela, após notar uma mudança no comportamento de um funcionário ou funcionária, como um fator que requer intervenção.

Soboll, Miara e Moscalewsky (2017) alertam para o enfoque dado, na maioria dos casos, aos relatos das vítimas sem uma proposta de escuta aos agressores. Entretanto, nos relatos de Psi 2, Psi 5, Psi 6 e Psi 7 prevaleceu uma intenção por parte das entrevistadas, como forma de intervir nas situações de assédio, de tomar conhecimento do ocorrido além do ponto de vista

das vítimas, conversando com gestores da área, pessoas do mesmo setor e o próprio assediador como referiu Psi 3.

Seguindo essa linha de pensamento, retomamos uma publicação do Conselho Federal de Psicologia no ano de 2007<sup>27</sup> - um artigo abordando possíveis intervenções de profissionais de psicologia em ocorrências de assédio moral no trabalho, cujo embasamento está nas recomendações de Margarida Barreto – fonte de inspiração e reflexões teóricas deste estudo.

O artigo traz dez sugestões de atuação nos referidos casos. Entre essas, cabe destacar as que de alguma forma remetem aos relatos das psicólogas nesta pesquisa: ouvir com atenção e respeito as queixas do assediado (Psi 2, Psi 5, Psi 6 e Psi 7); evitar que a vítima se isole do grupo (Psi 1); tentar mediar a situação conversando com o superior hierárquico (Psi 1, Psi 2, Psi 3, Psi 5, Psi 6 e Psi 7) – neste ponto é ressaltada no artigo a necessidade de consentimento prévio do assediado, que não foi mencionada pelas participantes. Observa-se, no entanto, uma lacuna neste aspecto de intervenção e que foi percebida neste momento de análise de dados: a autora não cita se a conversa com o superior hierárquico deve se dar no caso deste ser ou não o assediador, sendo assim todos os relatos que mencionaram como um tipo de intervenção o contato com o gestor, gerente de área ou supervisor, foram incluídos na análise deste item.

Outro item descrito no artigo como uma alternativa de intervenção por parte de psicólogas e psicólogos refere-se ao cuidado de não forçar uma conduta prematura nos casos. Nesse sentido, temos no argumento de Psi 3 o que parece estar em consonância com o proposto neste item a partir da análise dos trechos capturados, nos quais a participante argumenta que para que o psicólogo faça uma intervenção é necessário que tenha muita segurança no que vai fazer e, nas palavras da entrevistada: *“a maneira como você vai abordar... você tem que conhecer os funcionários pra saber até que ponto isso é verdade”* – denotando cautela na conduta interventiva.

A mesma participante (Psi 3) também refere outra atuação que está de acordo com as proposições do artigo no item que recomenda investigar as relações de trabalho. Ela menciona, na sequência do raciocínio acima: *[...] Então eu acho que num primeiro momento é muita observação. Eu acho que a gente tem que se aproximar mais daquele setor, se for um gestor, daquele gestor... apurar os fatos [...]*. Semelhante aos comentários de Psi 7 e Psi 2 que refere procurar ouvir os funcionários daquele mesmo setor para poder confirmar o ocorrido.

Psi 6 remete outrossim, na transcrição de sua fala, ao que orientam Barreto e Heloani (2013) ainda no primeiro parágrafo da análise desta categoria e se refere à importância de

27

Figura 1

precisar a posição da empresa quanto à intolerância ao assédio moral nos espaços de trabalho desta. A participante, ao longo de sua fala durante a entrevista, sempre buscava ressaltar que na sua atuação diante dos casos de assédio moral priorizava demonstrar aos funcionários envolvidos o fato da não concordância da empresa com situações de violência psicológica no trabalho e do assédio moral, propriamente dito, como no seguinte trecho de relato extraído da transcrição de sua entrevista: “[...] realmente não é política da empresa concordar com o assédio moral, de forma nenhuma” e ainda, como no trecho descrito no quadro 19: “[...] até pra mostrar que a gente tá sabendo e não está apoiando”. Sobre o mesmo aspecto, Psi 2 também comenta: “[...] infelizmente a empresa tem que disciplinar e mostrar que não é por aí”.

Ainda fazendo referência à publicação do Conselho Federal de Psicologia, a autora menciona a recomendação de identificar como se exercem as relações de poder. A importância do poder não se resume a influências negativas ou repressivas. Foucault (1995) permite pensar o poder também sob uma ótica produtiva, indutora de prazer e saber, produtora de discurso, entre outros aspectos. Não houve menção à palavra poder, por parte das participantes, no entanto nota-se, num contexto geral de análise dos relatos, uma preocupação com as relações de trabalho, mais precisamente as relações hierárquicas que se dão entre líderes e subordinados, como se percebe analisando no ponto de vista de Psi 1 ao afirmar que “[...] supervisor tem muito aquela coisa do ‘eu que mando’, do capataz, que a gente aprende na psicologia do trabalho, das relações de trabalho. Até o próprio conceito de supervisor, super, está acima. A gente tenta trabalhar que ninguém está a cima de ninguém”.

Mais um aspecto que vai ao encontro das sugestões encontradas no artigo, temos o item que recomenda dar apoio emocional para que a vítima consiga se expressar, apoio fundamental principalmente quando se fala da atuação de um profissional de psicologia, independente do seu campo de atuação. Pode, o referido item, ser relacionado ao trecho de relato de Psi 6 quando a mesma comenta: “[...] a gente tá aqui pra te apoiar, a gente tá aqui do teu lado... eu sou a favor dessa parceria, dessa proximidade com o funcionário”. O próprio psicólogo se reconhece como um profissional capaz de compreender o ser humano usando seus conhecimentos para melhorar o bem estar deste nos diferentes contextos de trabalho, como por exemplo, as organizações (BASTOS, 2010).

## **5.6 - Estratégias de Prevenção**

São várias as medidas que podem contribuir para a prevenção de casos de assédio moral nos espaços de trabalho, mais a fundo, inúmeras são as ações que podem ser praticadas pelas empresas com o objetivo de possibilitar ao trabalhador agredido sentir-se capaz de denunciar as agressões e se defender das investidas de seus agressores ou, na melhor das hipóteses, extinguir este tipo de violência do ambiente laboral. O quadro abaixo aborda a categoria ligada a estratégias que devem ter como foco essas finalidades.

Quadro 20 – Distribuição dos Relatos Referentes à Categoria Estratégias de Prevenção

<b>ESTRATÉGIAS DE PREVENÇÃO</b>	
<b>Participantes</b>	<b>Trechos de Relatos</b>
Psi 1	<i>“Comunicação... sensibilizar as pessoas, trabalhar a empatia [...]”</i>
Psi 2	<i>[...] eu também vou entrar com escritório (de advocacia) eu quero que eles (os funcionários) se municiem de informações de lei mesmo[...] porque tem pessoas que pessoas que só se colocam limites quando elas sabem que realmente tem um risco... dela responder civilmente, então eu quero que chegue a eles esse conhecimento pra que a gente possa ter essa ação preventiva, eu acho que esse é o caminho: conhecimento... palestra informativa [...] eu acho que muitas coisas podem ser evitadas com um bom processo seletivo [...] quando o processo seletivo não é bem estruturado, você vê todo tipo de pessoa entrando numa empresa, você vê pessoas das mais variadas posturas... claro que a gente não vai ter certeza absoluta de como aquela pessoa vai se comportar, porque o ser humano não se resume, você como psicóloga sabe disso, mas existem ferramentas, testes que a gente consegue identificar coisas... se a pessoa tem uma tendência mais agressiva...”</i>
Psi 3	<i>“Eu acho que tudo começa no processo seletivo mesmo, quando faz o recrutamento e você vai na fonte certa pegar as pessoas preparadas.”</i>
Psi 4	<i>“[...] eu sou a favor que tivesse um serviço psicológico dentro da empresa, mas serviço psicológico, não serviço do RH, assim como tem médico do trabalho, técnico de enfermagem... tinha que ter um psicólogo também, auxiliando, assistindo, ouvindo, acompanhando as pessoas... porque hoje na empresa que eu trabalho a gente tem um</i>

	<i>volume muito grande de pessoas e é difícil o psicólogo conseguir escutar todo mundo. Acho que é importante uma cultura de fortalecimento de respeito [...] a empresa criou um canal de comunicação direta com o colaborador, de denúncia... uma empresa terceira que recebe as denúncias e repassa diretamente pra presidência e diretoria da empresa [...] o colaborador pode fazer uma denúncia no momento em que ele quiser se ele se sentir desrespeitado ou sentir que alguma coisa fugiu do esperado, fugiu do código de ética da empresa – todos recebem um código de ética no momento que entram na empresa, então ele pode consultar o código de ética e fazer uma denúncia.”</i>
Psi 5	<i>“[...] fazer reuniões com os encarregados, com os líderes, com algumas pessoas [...] tem a questão dos treinamentos também, porque às vezes a gente vai na loja e aí a gente ‘pega’ algumas coisas do que repassam pra gente trabalhar de alguma maneira como medidas preventivas.”</i>
Psi 6	<i>“Prevenção hoje a gente faz principalmente através de palestras [...] uma vez por ano ao menos a gente trata de assédio moral... até porque as pessoas esquecem, caem no comodismo. Tem a questão do treinamento de integração [...] tem um ano que a gente instituiu um canal de ouvidoria, que também é mais uma ferramenta de comunicação pras pessoas fazerem sua denúncia, caso apareçam [...] só dela existir já é ótimo, porque já dá uma abaixada em qualquer intenção assim... pior.”</i>
Psi 7	<i>“Eu acho que melhorar a comunicação dentro da empresa, no sentido de divulgar que a gente tá aqui pra isso, pra ouvir também o colaborador [...] então melhorar a comunicação pra que ele se sinta acolhido.”</i>

Fonte: Elaborado pela autora.

Ao analisar a distribuição dos relatos referentes à categoria estratégias de prevenção, nota-se que o fator que envolve investimento ou melhorias na comunicação foi um dos mais citados (Psi 1, Psi 4, Psi 6 e Psi 7), o que vai ao encontro com o que afirmam Freitas, Heloani e Barreto (2013) uma vez que colocam a comunicação com um dos pilares na política de prevenção e combate ao assédio moral nas organizações. Os autores enumeram múltiplas

ações que vão desde a promoção de workshops para os funcionários de todos os níveis e áreas, uso de cartilhas e da intranet para mensagens explicativas sobre o tema, divulgação de ações e casos exemplares à utilização dos códigos de conduta e criação de ouvidorias.

Com base nesses apontamentos, temos algumas ações preventivas mencionadas pelas participantes em consonância com o que foi considerado pelos autores citados acima, por exemplo, Psi 2, Psi 5 e Psi 6 citam os treinamentos e palestras que visam informar os funcionários sobre o assunto, Psi 4 comenta que todos recebem um código de ética ao entrar na empresa e que, assim como na empresa de Psi 6, foi instituída uma ouvidoria como ferramenta de denúncia.

Acerca dos códigos de conduta ou de ética Heloani (2011) ressalva a necessidade de se ter claro que ambos não isentam a empresa da responsabilidade atribuída a ela e/ou aos envolvidos no caso de ocorrência de assédio moral nas suas dependências. As ouvidorias, muitas vezes empresas terceirizadas como é o caso da contratada pela empresa de Psi 4, também podem ser realizadas com a utilização de caixas postais ou urnas no interior das empresas, conforme apontam Heloani e Macêdo (2013) - ressaltando sempre a insuficiência desses tipo de soluções se forem únicas.

Psi 2 foi a única participante desta pesquisa a mencionar a questão da legislação em torno do assédio moral. Ela ressaltou em alguns pontos da entrevista sua intenção de, em parceria com o escritório de advocacia que presta serviços para a empresa em que atua, realizar palestras informativas objetivando “*municiar*”, os funcionários “*de informações de lei mesmo*” – ressaltando o risco de estes responderem civilmente em caso de condutas que caracterizam assédio moral. Nesse sentido, Hirigoyen (2002) reafirma a importância da lei tanto no plano simbólico quanto dissuasivo com o intuito de desencorajar tais condutas.

Contudo é necessário lembrar o debate proposto neste estudo, mais precisamente no seu capítulo intitulado *O (des)amparo da lei*, que reitera o fato de não haver no Brasil, até o presente momento, uma lei específica sobre o assédio moral no âmbito federal, existindo apenas projetos de lei e até mesmo leis em vigor nas esferas municipal e estadual, como o estado do Rio de Janeiro, por exemplo.

Psi 2 e Psi 3 acerca de suas estratégias de prevenção, apontam a seleção de novos funcionários para ocupar cargos na empresa como alternativa preventiva, pois, segundo elas o psicólogo possui técnicas utilizadas no recrutamento e seleção de pessoas que podem “filtrar” pessoas com algum tipo de característica que possa significar a existência de um perfil mais agressivo ou assediador.

Barreto (2000), em sua ampla investigação sobre o assédio moral a partir dos relatos de trabalhadores, pondera sobre processo de recrutamento e seleção nas empresas. A autora chama a atenção para o que ela chama de “*política da saúde perfeita*” (p.120) intrínseca às configurações das novas formas de exercício de poder que revela a nova ordem pós-moderna, onde há uma busca minuciosa pelo indivíduo sadio, livre de defeitos, destemido, pronto para resolver múltiplas demandas impostas, com flexibilidade de horário e disposição. Um processo de seleção onde tudo é fiscalizado milimetricamente e que, geralmente, é comandado por psicólogos/as.

Psi 4 posiciona-se a favor de o que ela chama de “*serviço psicológico*”. A participante identificou a necessidade de profissionais de psicologia cuja atuação não fosse restrita ao setor recursos humanos na empresa para ela, “*assim como tem médico do trabalho, técnico de enfermagem... tinha que ter um psicólogo também, auxiliando, assistindo, ouvindo, acompanhando as pessoas...*”.

Acerca disso, Freitas, Heloani e Barreto (2013), ao descrever as múltiplas ações preventivas, ressaltam a constituição de um comitê multidisciplinar formado por diversos profissionais. O que também vai ao encontro do que, entre outros aspectos, esta pesquisa intenciona: ratificar a importância do assédio moral ser conduzido a partir de uma ótica multidisciplinar, interdisciplinar e transdisciplinar e não unicamente responsabilizar psicólogos e psicólogas que atuam nas organizações pelas ocorrências deste tipo de violência e suas consequências, justamente para que os próprios não se considerem unicamente incumbidos de tratar o sofrimento psíquico cometido pelos trabalhadores frente às exigências da organização.

Em uma análise das seis categorias apresentadas neste capítulo é possível perceber nos relatos uma preocupação por parte das psicólogas com o assédio moral de forma global, seja acerca da sua influência no desempenho profissional dos trabalhadores quando ocorrências do fenômeno são encontradas nas empresas em que atuam (destaca-se, nesse sentido, uma atenção maior relacionada aos reflexos do fenômeno na produtividade dos funcionários), seja na constatação da depressão como consequência psicológica.

Ambos fatores não somente foram captados nos relatos da maioria das psicólogas como também eram percebidos ao longo das falas repetidas vezes em alguns casos, sugerindo uma inquietação por parte das entrevistadas com os efeitos da violência causada pelo assédio moral nos sujeitos e nas empresas. Nesse sentido, no capítulo que segue, buscou-se possibilitar tornar mais abrangente esta análise no sentido de dar voz às psicólogas entrevistadas não

somente a partir de questões voltadas ao objeto deste estudo, mas também às suas inquietações e outros aspectos relevantes.

## CAPÍTULO VI

### COM A PALAVRA, AS PSICÓLOGAS ORGANIZACIONAIS

*“[...] hoje na empresa que eu trabalho a gente tem um volume muito grande de pessoas e é difícil o psicólogo conseguir escutar todo mundo.” (Psi 4)*

Este capítulo destina-se a sobrepôr uma lupa a alguns trechos de falas que possibilitam a compreensão proposta neste estudo a respeito da temática do assédio moral, ainda que nesse momento esta temática não seja o único foco. Os relatos conduzem esta etapa da pesquisa a possibilitar um destaque ao cotidiano das psicólogas entrevistadas atravessado por políticas de empresas que redefinem a todo o momento o exercício dessa profissão, por transformações no mundo do trabalho e as conseqüentes e cada vez mais novas configurações nas relações de trabalho.

#### **6.1 – “A gente não tá a serviço do colaborador, a gente tá a serviço da empresa!”**

Alguns questionamentos realizados durante as entrevistas obtinham como respostas o posicionamento de uma atuação profissional por parte das psicólogas voltada para os objetivos da empresa - isso em diferentes níveis. Algumas afirmaram contundentemente, como é o caso de Psi 4 no trecho que intitula a sessão, extraído de sua entrevista. Outras pareciam elas próprias estarem buscando se convencer disso afirmando que nessa ou naquela empresa atuavam como analistas ou gerente de recursos humanos. Outras ainda diziam que eram alertadas por terceiros a respeito disso:

*“Eu trabalhei numa empresa que eu cheguei a ouvir que eu não era psicóloga lá, eu era analista de Rh e que eu ouvia demais as pessoas... que eu tinha que parar de ouvir demais as pessoas – ouvi isso da minha chefe. Para a empresa, eles que você ouça, mas não*

*ouça muito não... não faz nada com isso não, só ou assim... pra dar uma amenizada na ansiedade das pessoas.” (Psi 4)*

Schmidt, Krawulski e Marcondes (2013) apontam para um sujeição a qual está submetida a psicologia aplicada ao trabalho em relação aos imperativos do capital. É como se a atuação do psicólogo fosse capaz de manipular a subjetividade do trabalhador, escamoteando os malefícios em detrimento dos interesses hegemônicos e isso estivesse sendo utilizado como estratégia de obtenção de resultados.

Na busca por cada vez mais se enquadrar no contexto e na “vida” de uma organização, o profissional de psicologia precisa e é cobrado (pelas próprias atividades que lhe são atribuídas, muitas vezes) por especializar-se em áreas voltadas para o negócio da empresa seja em cursos de pós-graduação ou cursos de departamento pessoal, uma vez que a atuação do psicólogo hoje em muitos casos está vinculada ao exercício de atividades nessa área (pelo menos 3 psicólogas entrevistadas referiram atuar também realizando elaboração de folhas de pagamento, demissões e admissões de funcionários). Temos, por exemplos, os argumentos de Psi 7: “[...] além de Rh tem que saber de comercial, de venda de pós venda...” e de Psi 1:

*“Quando eu me formei que comecei a trabalhar eu entrei logo numa empresa muito grande e eu ouvia o tempo inteiro: Olha, aqui não é clínica, aqui não é um ambiente de escuta, aqui tu vais fazer treinamento, tu vais fazer apoio à segurança, trabalhar com marketing... cada um tem sua gavetinha”. (Psi 1)*

*“Eu sento com a diretoria pra discutir investimentos, mudança de fornecedores, mudança de perfil de cargo, ritmo de produção, segurança do trabalho... por exemplo, teve acidente, a gente faz ações pra evitar.” (Psi 1)*

Os trechos ilustram uma realidade comum nos dias atuais e se referem a busca das empresas por profissionais como uma atuação “generalista”, ou seja, uma expressão abrangente e que baseia-se tanto no exercício de atividades habituais do psicólogo quando em atividades que, até então, eram exercidas por administradores como, por exemplo, controle de folha de pagamento, férias, horas extras, gestão de benefícios. Como afirma Hashimoto (2013), tudo isso abre espaço para profissionais que se interessem pelos processos como um todo.

Por outro lado, esses mesmos profissionais veem-se responsáveis por tarefas pelas quais não foram preparados levando, de acordo com Ramos, Costa e Feitosa (2107) a uma

discrepância existente entre a formação acadêmica de psicólogos organizacionais e o status almejado pelo mercado de trabalho, uma vez que o domínio dos alunos de graduação em psicologia é deficitário mesmo no que se refere às atividades de recrutamento e seleção, treinamento, etc.

## **6.2 – “O trabalho do psicólogo não adianta se a empresa não entende que o assédio moral tem que ser abolido”**

A perpetuação das ações de assédio moral encontra quase sempre na permissividade e na omissão das empresas um caminho que valida essas ações. Barreto e Heloani (2013) insistem no fato de que toda forma de manifestação da violência moral só é possível quando há o combate por parte de todos aqueles que se encontram inseridos no contexto de trabalho. Não existe o mais responsável ou aquele que menos deve se importar.

*“Mas eles (a empresa) pensam que é o psicólogo que tem que resolver isso. Eu acho que não é o psicólogo que tem que arcar com isso, mas eu não posso lavar as mãos. Eu tenho que dar os mecanismos... fazer as pessoas conversarem, ter claro o papel de todos.” (Psi 1)*

*“Não adianta eu mover céus e terra, fazer uma campanha não sei das quantas de assédio moral [...] se as gerências, se as pessoas que são as cabeças não vão junto nessa também.” (Psi 6)*

É preciso chegar ao entendimento comum de que todos perdem quando a empresa se encontra permeada de ações de violência moral entre os seus funcionários. Não é facultado à empresa ignorar essa problemática como se nada estivesse acontecendo ou mesmo culpabilizar uns em detrimento de outros. Os atos de assédio moral ecoam no coletivo, por isso, as principais formas de combate acontecem pelos dispositivos de gestão compartilhada, diálogo, solidariedade e horizontalidade (BARRETO, 2011; BARRETO e HELOANI, 2013; BRASIL, 2015).

Essa compreensão da empresa de que o assédio precisa ser abolido, se não partir da preocupação com a saúde dos seus funcionários que seja com a saúde do próprio negócio uma vez que, como salienta Hirigoyen (2002), o assédio moral não se constituiu um método eficiente já que influi na produtividade. No entanto, do ponto de vista de Psi 3, eliminar ou minimizar ocorrências do fenômeno

*“[...] é um trabalho a médio prazo e às vezes a empresa não quer esperar; então, pra ela, é mais fácil demitir [...] e como as empresas querem produtividade e o funcionário sadio, então ela acaba não investindo muito nisso (sobre combate ao assédio moral).” (Psi 3)*

Os argumentos da maioria das psicólogas estavam sempre permeados de exemplos em que as mesmas atuavam/atuam no combate às situações de assédio, ainda que sozinhas e com suas próprias ferramentas. Mas quando buscam alianças dentro das próprias empresas seja com cargos gerencias ou mesmo instâncias maiores, quase nunca encontram.

### **6.3 – “A gente veste a roupa da psicóloga, sim!”**

Essa afirmação talvez esteja representando a maior parte dos relatos comuns. Não foram raros os argumentos que apontavam para situações em que as entrevistadas declaravam “sentir-se no exercício da profissão de psicóloga” como se não fosse uma constante na sua atuação, ou seja, como se a maior parte do tempo ocupassem funções diversas e dessemelhantes à psicologia, propriamente dita. E, sempre que demonstravam de alguma forma esse sentimento, em seus relatos eram encontradas palavras como acolhimento, escuta, empatia, sofrimento psíquico, entre outras.

*“[...] mas eu trabalho muito com a minha equipe que a gente tem esse lado também daquela escuta, porque afinal nós temos formação como psicóloga [...] mesmo o nosso cargo não sendo de psicóloga, mas a gente não deixou nossa profissão de lado, nossa formação(risos).”*

*“Eu pensava, eu posso não fazer a escuta psicológica, mas é um ambiente de escuta [...] quando a pessoa vem pra mim, ela diz: ‘eu falei com meu supervisor, mas quem vai me escutar é tu’. Eu sou considerado a profissional da escuta [...] tem que administrar isso pra não fazer terapia.” (Psi 1)*

*“[...] acredito que, de maneira geral, nas empresas, o psicólogo é a pessoa de referência pra tratar assuntos que envolvem comportamento... essas situações de sofrimento é com o psicólogo.” (Psi 2)*

*“Mas eles (a empresa) pensam que é o psicólogo que tem que resolver isso. Eu acho que não é o psicólogo que tem que arcar com isso, mas eu não posso lavar as mãos. Eu tenho que dar os mecanismos... fazer as pessoas conversarem, ter claro o papel de todos.” (Psi 1)*

Há no pensamento de Zanelli (2012) o entendimento de que há uma descaracterização da psicologia organizacional que é potencializada pelo que o autor denomina “clanicismo”, o qual está embutido na formação de psicologia proposta pelas universidades brasileiras segundo ele. Esta formação, para Borges (2010), por ser falha, traz algumas consequências como, por exemplo, uma atuação por parte do psicólogo onde a compreensão do próprio papel nas organizações não ocorre. Houve relatos que confirmaram esta constatação, pois algumas psicólogas entrevistadas ressaltaram a existência não rara de concepções equivocadas advindas dos próprios colegas psicólogos e psicólogas sobre sua atuação no contexto das organizações de trabalho. Uma das psicólogas referiu ser “nossa” essa uma culpa – de todos os psicólogos organizacionais e do trabalho.

As impressões trazidas pelos trechos destacados de falas consideradas relevantes no contexto desta pesquisa permitem uma noção mais prática do cotidiano de psicólogas organizacionais em empresas de diferentes segmentos, quantidades de funcionários discrepantes e, sobretudo, formas de atuação profissional em psicologia peculiares. Peculiaridade essa que se percebe muito mais voltada para os requisitos da empresa e atribuições destinadas às psicólogas do que estando em consonância com o perfil, características pessoais, capacidades técnicas e identidade dessas profissionais.

Estar a serviço do colaborador e não da empresa não parece uma escolha convicta no dia a dia das psicólogas; muitas vezes, não parece sequer uma escolha. Considerar o assédio moral como algo que precisa ser abolido aparenta ser quase tão importante quanto considerar que a empresa como um todo aja num movimento contrário às condutas assediadas. Sentir-se no exercício da profissão de psicóloga pode não ser algo contínuo, mas a intenção de estar “vestida” de algo que faz parte de si, da sua formação e que, portanto, necessita ser “manuseado” - ainda que esporadicamente, parece estar embutido na atuação da maior parte das participantes deste estudo.

## APONTAMENTOS FINAIS

No presente estudo, a partir de uma investigação qualitativa de relatos de sete psicólogas que dedicam suas vivências profissionais ao contexto das organizações de trabalho, as quais mormente acontecem nos departamentos de recursos humanos ou também nomeados setores de gestão de pessoas, buscou-se analisar o sentido que essas profissionais conferem aos elementos que compõem e/ou caracterizam vivências de assédio moral no trabalho relatadas pelos trabalhadores e trabalhadoras no cotidiano de suas atuações.

O propósito esteve centrado em enfatizar a compreensão do assédio moral, suas consequências para o sujeito e efeitos no desempenho de suas funções, assim como na busca por estratégias de prevenção e formas de intervir nos possíveis casos. Sempre a partir do ponto de vista das psicólogas participantes da pesquisa por meio de seus relatos. Palavras de quem tem carregado o peso de contribuir para o sucesso dos processos organizacionais em detrimento, na maioria das vezes, de um cenário contraditório onde a “empresa-mãe” exhibe uma face sedutora e zelosa que desaparece quando o trabalhador adocece ou questiona opressões (BARRETO, 2005, p. 128).

Nessa esteira, a motivação para escrever as palavras que narram os relatos captados e entrelaçados pelos olhares das referências teóricas que ajudaram a desenhá-las não seguiu uma trajetória linear, foi crescente. Percurso viável justamente pela busca constante desse entrelace estruturado por categorias que conduziram à visualização de argumentos capazes de responder às inquietações iniciais que encorajaram esta investigação.

Diante da importância do entendimento da temática do assédio moral tão enfatizada neste estudo, suas características e formas de acontecer, buscou-se analisar a compreensão das psicólogas sobre o tema a partir das categorias *Conhecimento do tema* e *Identificação de possíveis ocorrências*. Nesse sentido, foi possível verificar uma incongruência: apesar de apresentarem conhecimento teórico a partir de características ligadas ao que se entende por

assédio moral de uma maneira geral e que guardam relação com o entendimento (de pesquisadores e teóricos) debatido neste estudo, algumas psicólogas apresentaram dificuldades na identificação de possíveis ocorrências, vinculando o assédio moral a situações pontuais ou mesmo comuns no cotidiano das relações de trabalho como pressões para o alcance de metas, exigências no cumprimento de normas, etc.

A dificuldade demonstrada pelas participantes em constatar a existência de casos de assédio moral, já anunciada em alguns momentos pelo referencial teórico em função de se tratar de uma violência invisível, revela um certo risco no trabalho do psicólogo quando o assunto é intervir nas ocorrências e prevenir que a violência se instale. É compreendendo o problema de maneira abrangente como a investigada nesta categoria, ou seja, não apenas sabendo o que significa a expressão assédio moral, mas sendo capaz de captar que o fenômeno acontece oculto, nos meandros das empresas e por meio de atitudes camufladas e insistentes, que se abrem as portas para as ações que visam extinguir ou minimizar a violência que se processa quando o assédio moral está instalado nas relações de trabalho.

A depressão como consequência psicológica dessa violência esteve, na maioria dos relatos, associada a uma preocupação com os prejuízos acarretados na produtividade desses trabalhadores e trabalhadoras que sofrem e procuram ajuda dentro das instituições na pessoa da(o) psicóloga(o). O que remete à própria preocupação da empresa, ou seja, a busca incessante pela produtividade. Seriam os psicólogos intermediadores dos interesses dos empresários por meio do “controle” de recursos humanos?

Na constatação do fenômeno propriamente dito, a atuação das psicólogas voltada para a escuta é de fato muito importante. É preciso escutar, estar atento e apto para discernir uma queixa “comum” de uma queixa sobre situações, comportamentos e fatos que levem a compreensão de aquele sujeito pode estar sendo vítima do assédio moral nas dependências da empresa e nada pode estar sendo feito.

Uma intervenção adequada em uma ocorrência de assédio moral no trabalho parte do olhar e ouvidos atentos do profissional de psicologia, que possui papel fundamental sendo por muitos visto como “*profissional da escuta*” – dito por uma das participantes. Escutar diz Heloani (2011, p. 53) “humaniza e propicia melhor entendimento do processo gerador do sofrimento psíquico”. Além disso, outros aspectos percebidos pelas participantes como observação cautelosa das relações suspeitas e apoio emocional às vítimas compõem importantes condutas quando é preciso agir para que a violência não siga causando mais danos.

Na busca das psicólogas por combater o assédio moral no trabalho foram captados relatos de quem vivencia o cotidiano das organizações e precisa estar atenta, entre outros fatores, a quem realmente conduz a empresa ao alcance dos seus objetivos. Pensando na prevenção, a maioria das participantes demonstrou reflexões e atitudes eficazes no combate à violência psicológica, seja ao incluir a comunicação como um dos pilares, seja ressaltando a importância de ações interdisciplinares ou mesmo pela própria compreensão de que “*não adianta o trabalho do psicólogo se a empresa não entende que o assédio moral tem que ser abolido*”.

É necessário prevenir, cuidar e combater no limite daquilo que seja até mesmo colocado como impossível dentro de um contexto que não seja favorável ao reconhecimento da dor do sujeito, muito menos tendo sido acarretada nas dependências da empresa. Mais além, é preciso ver os trabalhadores como protagonistas do desfazimento da cultura de opressão que foi construída ao longo dos anos (em nenhum momento as participantes fizeram menção a esse protagonismo, essencial para a transformação das relações de trabalho), o que faz com que os psicólogos e psicólogas não carreguem o peso de ter que resolver os problemas acarretados pelas lógicas de poder instaladas causadores de sofrimento e danos psicológicos irreversíveis, muitas vezes.

Estar a serviço da empresa e não do colaborador foi, sem dúvida, a afirmação mais expressiva captada nas entrevistas. O que pode ter parecido uma convicção soou como uma dúvida ou dualidade que permeia o exercício dessa profissão no contexto das organizações de trabalho. Não é tarefa fácil ter sua atuação profissional dividida entre embasar suas ações a partir da natureza da psicologia enxergando o outro como um todo (com suas conquistas, emoções, limitações, sofrimentos, etc.) e voltar sua atenção para estratégias corporativas de aumento do lucro e da produtividade.

Pensar que o psicólogo pode fazer a opção de lidar com as emoções do outro no contexto do trabalho ou buscar minimizá-las ou mesmo ignorá-las em favor do que se espera e se cobra de seu exercício profissional (seja de maneira implícita ou explícita, como foi dito no relato de uma das participantes), chega como algo, no mínimo, absurdo ou eventual, esporádico. Todavia, essa é a realidade quando se trata da prática em psicologia no campo das organizações, pois, se é preciso “*vestir a roupa da psicóloga*” algumas vezes, é sinal de que em outros momentos o exercício desta profissão está despido de sua forma genuína de acontecer, de sua natureza.

Os caminhos percorridos até aqui conduziram esta pesquisa a uma premiação. Um prêmio concedido pela Associação Brasileira de Recursos Humanos – Seção Pará à pesquisadora e

orientador no XIV Congresso de Gestão de Pessoas reconhecendo este estudo em primeiro lugar na categoria acadêmica. Uma oportunidade ímpar de abordar este assunto perante a instituição ABRH que busca colaborar com entidades públicas e privadas nos assuntos referentes à força de trabalho e diante de representantes de empresas de diversos segmentos.

Este reconhecimento fomenta novas indagações: já estariam as questões tratadas nesta pesquisa sendo vistas como custos a serem contabilizados pelas empresas no final das contas? Problemas com a produtividade e absenteísmo acarretados pelo assédio moral estariam chamando a atenção dos empregadores? Ou estariam os processos de judicialização sinalizando a problemática? São questões que se levadas em consideração em outras pesquisas podem contribuir para o desvelamento do enigma do assédio moral no trabalho e contribuir para aumentar o protagonismo da psicologia, dos trabalhadores e das organizações – ainda que por motivos diferentes.

## REFERÊNCIAS

ALVARENGA, Eric Campos. **A coragem de Ser Músico de Orquestra Sinfônica: Uma Análise Baseada na Psicodinâmica do Trabalho**. Dissertação (Mestrado em Psicologia), Universidade Federal do Pará, Belém, PA, 2013.

ALVES, Giovanni. **Trabalho e subjetividade: o espírito do toyotismo na era do capitalismo manipulatório**. São Paulo: Boitempo, 2011.

ANTUNES, R. **Adeus ao trabalho?** Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. São Paulo: Cortez Editora, 2002.

ARAÚJO, Carlos Alberto. Bibliometria: evolução histórica e questões atuais. **Em Questão**. Porto Alegre, v. 12, n. 1, p. 11-32, jan./jun. 2006.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARRETO, Margarida Maria Silveira. **Uma jornada de humilhações**. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2000.

BARRETO, Margarida Silveira. **Assédio moral: a violência sutil**. Análise epidemiológica e psicossocial no trabalho no Brasil. Tese (Doutorado em Psicologia Social) - Pontifícia Universidade Católica, São Paulo, 2005.

BARRETO, M. Assédio moral: trabalho, doenças e morte. In: **Seminário compreendendo o assédio moral no ambiente de trabalho**, Florianópolis. Anais. São Paulo: Fundacentro, 2013, p. 13-26.

BARRETO, Margarida Silveira; HELOANI, Roberto. Assédio Moral e insegurança no emprego: seus impactos sobre a saúde dos trabalhadores. In: René Mendes (org.). **Patologia do trabalho**. 3ª. ed. São Paulo: Atheneu, 2013.

BASTOS, A. V. B. Psicologia organizacional e do trabalho: Que respostas estamos dando aos desafios contemporâneos da sociedade brasileira? In: O. H. Yamamoto & V. V. GOUVEIA

(Eds.), **Construindo a psicologia brasileira**: Desafios da ciência e da prática psicológica. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2003.

BASTOS, A. V. B.; GONDIM, S. M. G. (orgs.). O trabalho do psicólogo no Brasil. Porto Alegre: Artmed, 2010.

BATISTA, Erika. Formas de organização do trabalho: apontamentos para uma “anti-sociologia do trabalho”. **Revista Aurora**, ano II, número 2, jun. 2008, p.38-46.

BAUER, Moisés Evandro. Estresse: Como ele abala as defesas do organismo? **Ciência Hoje**. vol. 30, n 179, p. 20-25, 2002.

BENDASSOLLI, Pedro F.; SOBOLL, Lis Andrea P. Clínicas do trabalho: novas perspectivas para a compreensão do trabalho na atualidade. São Paulo: Atlas, 2011.

BESSA, Jomara Cadó; AMBONI, Maria Antônia. Assédio moral no trabalho e a norma legal vigente. In: OLIVEIRA, Renato Tocchetto de. [et al]. **Assédio moral no trabalho: fundamentos e ações**, Florianópolis, SC: Lagoa, 2017. p.75 – 95.

BOBBIO, N. et al. (Org.) Dicionário de política. Brasília: Editora UnB, 2007. 2v

BRASIL. Decreto-Lei n. 5452, de 1º de maio de 1943. **Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho**. Diário Oficial [dos] Estados Unidos do Brasil, Poder Executivo, Rio de Janeiro, DF, 9 ago. 1943.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.

BRASIL, Ministério do Trabalho e Emprego, Ministério da Saúde, Ministério da Previdência Social. **Política Nacional de Segurança e Saúde do Trabalhador**. Brasília, 2004. Acesso em 03 de julho de 2017, disponível em [http://www.previdencia.gov.br/arquivos/office/3\\_081014-105206-701.pdf](http://www.previdencia.gov.br/arquivos/office/3_081014-105206-701.pdf)

BRASIL, Ministério do Trabalho e Emprego. Portaria nº 9 de 30.03.2007. Aprova o Anexo II da Norma Regulamentadora nº 17 - Trabalho em Teleatendimento/Telemarketing. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 2 Abr. 2007. Acesso em 01 de agosto de 2017. Disponível em [www.sintratel.org.br/site/index.php/noticias/institucional/528-anexo-ii-da-nr-17](http://www.sintratel.org.br/site/index.php/noticias/institucional/528-anexo-ii-da-nr-17).

BRASIL, Conselho Nacional de Saúde (CNS). Resolução 466/2012. **Diretrizes e normas regulamentadoras sobre pesquisa envolvendo seres humanos**. Brasília: CNS, 2012.

BRASIL, Ministério da Saúde. **Assédio Moral**: Conhecer, prevenir, cuidar. Brasília: Ministério da Saúde, 2015.

CHAUÍ, Marilena. “Introdução” In. LAFARGUE, Paul. **O direito à preguiça**. São Paulo: Editora Unesp / Editora Hucitec, 2000, p. 11.

CHIAVENATO, I. **Desempenho humano nas empresas**. 6.ed. Barueri: Manole, 2009.

COELHO-LIMA, F.; BENDASSOLLI, P. F.; YAMAMOTO, O. H.. Características da Psicologia do Trabalho e das Organizações na formação do psicólogo no Brasil. **Psico** (PUCRS. Online), v. 45, p. 445-453, 2014.

CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA. **Código de ética profissional do psicólogo**. Brasília, 2005.

CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA. O lado perverso do trabalho. In: **Revista Psicologia Ciência e Profissão – Diálogos**. Ano 4, n. 5, p. 12-15, 2007.

COSTA, Isabelle Cristinne Pinto et al . Produção científica acerca de assédio moral em dissertações e teses no cenário brasileiro. **Rev. esc. enferm. USP**, São Paulo , v. 49, n. 2, p. 0267-0276, Apr. 2015 . Available from <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0080-62342015000200267&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0080-62342015000200267&lng=en&nrm=iso)>. access on 17 July 2017. <http://dx.doi.org/10.1590/S0080-623420150000200012>.

DEJOURS, C. **A loucura do trabalho**: estudo de psicopatologia do trabalho. São Paulo: Cortez, 1998.

DEJOURS, C. Sofrimento, Prazer e Trabalho. In: **Conferências brasileiras**: identidade, reconhecimento e transgressão no trabalho. São Paulo: FUNDAP, EAESP/FGV. 1999.

DEJOURS, Christophe. Avant-propos para a edição brasileira. Addendum: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho. In: S. Lancman & L. I. Sznelwar (Orgs.). **Christophe Dejours**: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho. Rio de Janeiro: Fiocruz. 2004

DEJOURS, Christophe. **A banalização da injustiça social**. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 2006

DEJOURS, Christophe. **Addendum**: Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho. In: LANCMAN, S.; SZNELWAR, L. I (org.), Christophe Dejours: Da Psicopatologia À Psicodinâmica do Trabalho. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2011.

DELEUZE, Gilles. **Foucault**. São Paulo: Brasiliense, 2005.

EBERLE, A. D.; SOBOLL, L. A. P.; CREMASCO, M. V. F. Compreensões sobre o assédio moral a partir da Psicodinâmica do Trabalho. In: SOBOLL, L. A. P.; GOSDAL, T. C. **Assédio moral, interpessoal e organizacional**: um enfoque multidisciplinar. São Paulo: LTr, 2009. p. 105-138.

EINARSEN, S., HOEL, H., ZAPF, D. & COOPER, C. L. **Bullying and harassment at work**: developments in theory, reseach and practice. Segunda edição. EUA: CFC Press, 2010.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Miniaurélio**: o minidicionário da língua portuguesa. 4. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2001.

FERREIRA, J.B.; MENDES, A. M.; CALGARO, J.C.C.; BLANCH, J.M. Situações de assédio moral a trabalhadores anistiados políticos de uma empresa pública. **Psicol. rev. (Belo Horizonte)**, Belo Horizonte , v. 12, n. 20, p. 215-233, dez. 2006. Disponível em

pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\_arttext&pid=S167711682006000200008&lng=pt&nrm=isso. Acesso em 24 jul. 2017.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FOUCAULT, M. A psicologia de 1850 a 1950. In M. Foucault. **Problematização do sujeito: psicologia, psiquiatria e psicanálise**. Ditos e escritos I. (2a ed). Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1990.

FOUCAULT, M. **Microfísica do Poder**. 11.ed. Rio de Janeiro: Graal, 1995.

FOUCAULT, M. **A arqueologia do saber**. Tradução. Luiz Felipe Baeta Neves. 5. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1997.

FREITAS, Maria Ester de. Assédio moral e assédio sexual: faces do poder perverso nas organizações. *Rev. adm. empres.*, Jun 2001, vol.41, no.2, p.8-19.

FREITAS, M. E.; HELOANI, J. R. M.; BARRETO, M. **Assédio Moral no Trabalho**. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

GARCIA, Ivonete Steinbach; TOLFO, Suzana da Rosa. [Assédio moral no trabalho: culpa e vergonha pela humilhação social](#). Curitiba: Juruá, 2011.

GONZÁLEZ REY, F.L. **Pesquisa qualitativa em psicologia: caminhos e desafios**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

GOSDAL, Thereza Cristina; SOBOLL, Lis Andrea (Org.). Assédio moral interpessoal e organizacional: um enfoque interdisciplinar. São Paulo: LTr, 2009.

GUATTARI, F.; ROLNIK, S. **Micropolítica: cartografias do desejo**. 6. ed. Petrópolis: Vozes, 2000.

GUEDES, Márcia Novaes. Assédio moral e responsabilidade das organizações com os direitos fundamentais dos trabalhadores. *Revista da Amatra II*. a. IV, n.10. São Paulo, dez. 2003. Disponível em: <http://www.baleia.net/arqs/download/184.pdf>. Acesso em 10 jul. 2017.

HARVEY, David. Do Fordismo à Acumulação Flexível. In: **A condição pós-moderna**. São Paulo: Loyola, 1993, p. 135-176

HASHIMOTO, F.M.B. **Possibilidades de atuação do psicólogo organizacional no contexto de transformações nas organizações**. 2013. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade de São Paulo, 2013. Disponível em: [www.teses.usp.br/teses/disponiveis/47/47134/tde.../hashimoto\\_me.pdf](http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/47/47134/tde.../hashimoto_me.pdf). Acesso em: 15 mar. 2017.

HELOANI, Roberto. Violência invisível. **RAE-executivo**, vol. 2, n. 3, ago-out 2003.

HELOANI, José Roberto; CAPITAO, Cláudio Garcia. Saúde mental e psicologia do trabalho. **São Paulo Perspec.**, São Paulo, v. 17, n. 2, p. 102-108, June 2003. Available

from [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-88392003000200011&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-88392003000200011&lng=en&nrm=iso). access on

HELOANI, José Roberto Montes. **Pensata – Assédio Moral – Um ensaio sobre a expropriação da dignidade do trabalho**. RAE – eletrônica, v. 3, n. 1, Art.10, jan/jun 2004.

HELOANI, Roberto; LANCMAN, Selma. Psicodinâmica do trabalho: o método clínico de intervenção e investigação. **Prod.**, São Paulo, v. 14, n. 3, p. 77-86, Dez. 2004. Disponível em: [www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-65132004000300009&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132004000300009&lng=en&nrm=iso) Acesso em 28 Jun. 2017.

HELOANI, J. R. Assédio Moral: autoridade ou autoritarismo? **Cadernos de Educação** (Brasília). v. 22, p. 93-112, 2010.

HELOANI, R. A Dança da Garrafa: Assédio Moral nas Organizações. **GV-executivo**, v. 10, n. 1, janeiro-junho, 2011.

HELOANI, J.R.; BARRETO, M. Aspectos do trabalho relacionados à saúde mental: assédio moral e violência psicológica. In D. M. R. Glina, & L. E. Rocha (Orgs.), **Saúde mental no trabalho: da teoria à prática** (pp. 31- 48). São Paulo, SP: Roca. 2010.

HELOANI, José R. Montes; MACEDO, Kátia; Assédio Moral: uma nova forma de violência nas organizações, 09/2013, Fragmentos de Cultura (Online), Vol. 23, Fac. 3, pp.307-317, Goiania, GO, BRASIL, 2013

HIRIGOYEN, Marie-France. **Mal-estar no trabalho: Redefinindo o assédio moral**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.

HIRIGOYEN, Marie France. **Assédio Moral: A violência perversa no cotidiano**. 6 ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2003.

KANT, I. **A religião dentro dos limites da simples razão** (1ª parte). Trad. Tânia M. Bernkopf. Col. Os Pensadores. São Paulo: Abril Cultural, 1974.

LANCMAN, Selma, e UCHIDA, Seiji. Trabalho e subjetividade: O olhar da Psicodinâmica do Trabalho. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, 2003, vol. 6, pp-79-90.

LE GUILLANT, L. O trabalho e a fadiga: prefácio da tese do Dr. J. Bégoïn. In: LIMA, M. E. A. (org.) **Escritos de Louis Le Guillant: da ergoterapia à psicopatologia do trabalho**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006.

LEAO, Luiz Henrique da Costa. Psicologia do Trabalho: aspectos históricos, abordagens e desafios atuais. **ECOS, Estudos Contemporâneos da Subjetividade**. [online] 2012, vol. 2, n. 2, pp. 291-305. Disponível em: <http://www.uff.br/periodicoshumanas/index.php/ecos/article/view/1008/722>. Acesso em: 29.01.2018.

LEYMANN, H. **Pérsecusion au travail**. Paris: Seuil, 1993.

LHULLIER, L. A.; ROSLINDO, J. J.; MOREIRA, R. A. L. C. **Uma profissão de muitas e diferentes mulheres**: resultado preliminar da pesquisa 2012. Quem são as psicólogas brasileiras? Brasília: Conselho Federal de Psicologia, 2013.

LONGO, G.O.; ALMEIDA, V.H de. [Assédio moral no trabalho sob a perspectiva da previdência social e a possibilidade de sua equiparação a acidente de trabalho](#). **Revista de Direitos Sociais, Seguridade e Previdência Social**, Curitiba, v.2, n.2, p. 99-121, jul/dez 2016.

MACIEL, Regina Heloisa et al. Auto relato de situações constrangedoras no trabalho e assédio moral nos bancários: uma fotografia. **Psicol. Soc.**, Porto Alegre , v. 19, n. 3, p. 117-128, Dez. 2007.

MANZINI, E.J. Considerações sobre a elaboração de roteiro para entrevista semi-estruturada. In: Marquezine, E. M. C.; Almeida, M. A.; Omote, S. (Eds.), **Colóquios sobre pesquisa em Educação Especial**. Londrina: EdUEL, 2003.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2009.

MARTINS, Soraya Rodrigues; MENDES, Ana Magnólia. Espaço coletivo de discussão: a clínica psicodinâmica do trabalho como ação de resistência. **Rev. Psicol., Organ. Trab.**, Florianópolis , v. 12, n. 2, p. 171-18. ago. 2012. Disponível em [pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S19846572012000200004&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S19846572012000200004&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em 17 jul. 2017.

MENDES, A. Da psicodinâmica à psicopatologia do trabalho. In: MENDES, A. (Org.) **Psicodinâmica do trabalho**: teoria, método e pesquisas. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007.

MERLO, A. R. C.; BOTTEGA, C. G.; PEREZ, K. V. (Orgs.). **Atenção à saúde mental do trabalhador**. Porto Alegre: Evangraf, 2014.

MEURER, Bruna; STREY, Marlene Neves. Problematizando as práticas psicológicas no modo de compreender o fenômeno assédio moral. **Psicol. cienc. prof.**, Brasília , v. 32, n. 2, p. 452-471, 2012. Available from <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1414-98932012000200013&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-98932012000200013&lng=en&nrm=iso)>. access on 18 July 2017. <http://dx.doi.org/10.1590/S1414-98932012000200013>.

NUNES, T. S.; TOLFO, S. R. Assédio moral no trabalho: consequências identificadas por servidores docentes e técnico-administrativos em uma universidade federal brasileira. **Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL**, Florianópolis, vol. 5, n. 3, p. 264-286, 2012.

OLIVEIRA, Paulo de Tarso Ribeiro. **O sofrimento Psíquico e o Trabalho Hospitalar**: um estudo de caso realizado em hospital público no Pará. 1998. 146 f. Dissertação (Mestrado em Ciências) – Fundação Oswaldo Cruz, Escola Nacional de Saúde Pública, Rio de Janeiro, 1998.



SOBOLL, Lis Andrea; MIARA, Thais; MOSCALEWSKY, Juliana. A questão da intencionalidade no assédio moral. **Trabalho (En)Cena**, [S.l.], v. 2, n. 2, p. 03-17, dez. 2017. ISSN 2526-1487. Disponível em: <<https://sistemas.uft.edu.br/periodicos/index.php/encena/article/view/3832>>. Acesso em: 25 jan. 2018.

SOUSA, E. S. B; FROTA, M. H. de P. Perseguições que humilham: um estudo do assédio moral e da violência de gênero na Universidade do Estado do Pará. **Revista do mestrado profissional em planejamento e políticas públicas**. Universidade do Estado do Pará, 2012.

TURATO, E.G. **Tratado da Metodologia da Pesquisa Clínica-Qualitativa**. São Paulo: Vozes, 2003.

TURATO, E. R. et al. Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: contribuições teóricas. **Cadernos de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 24, n.1, p. 17-27, jan. 2008.

VEGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ZANELLI, J.C. **O psicólogo nas organizações de trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2002.

ZANELLI, J.C. Formação Profissional e Atividades de Trabalho dos Psicólogos nas Organizações: Proposições Alternativas de Análise na Perspectiva de Sistemas. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, 2012, 11(01), 41-49.

ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2014.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista Semiestruturada

<b>Observações Importantes:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agradecimento</li> <li>• Leitura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido</li> <li>• Esclarecimento de Dúvidas</li> <li>• Solicitação para Gravação</li> </ul>	
<b>ROTEIRO DE ENTREVISTAS</b>	
<b>Data:</b> ____/____/____ <b>Horário de Início:</b> <b>Horário de Término:</b>	
<b>Nome:</b>	
<b>Idade:</b>	<b>Estado Civil:</b>
<b>Escolaridade (Pós-graduação, instituição, ano de formação):</b>	
<b>Tempo total de atuação como Psicólogo nas organizações:</b>	
<b>Tempo de vínculo empregatício com a empresa atual:</b>	
<b>Atividades desenvolvidas na empresa atual:</b>	
1. O que você entende por assédio moral?	
2. Com que frequência você é procurado pelos funcionários para ouvir relatos de violência	

psicológica no trabalho?

3. Você já ouviu algum relato de funcionário que considerou assédio moral? Poderia falar sobre?
4. Quais as consequências psicológicas que o assédio moral no trabalho pode acarretar em sua opinião?
5. De que maneira o assédio moral pode influenciar no desempenho profissional das vítimas?
6. Qual sua conduta, como profissional de psicologia que atua nas organizações, caso um(a) funcionário(a) relate uma situação de assédio moral?
7. Quais estratégias adotadas no sentido de prevenir que situações de assédio moral ocorram no ambiente de trabalho?
8. Que sugestões você daria para o enfrentamento desse tipo de violência?
9. A instituição que trabalha oferece algum dispositivo/suporte para alguém que relata esse tipo de situação?
10. Você se sente livre para tratar sobre esse assunto na empresa em que trabalha? Por quê?
11. Você gostaria de acrescentar algo?

## APÊNDICE B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ  
INSTITUTO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA

### **Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE**

**(Resolução CNS 466/12)**

Você está sendo convidada a participar da pesquisa de título “OUVINDO SOBRE ASSÉDIO MORAL: COM A PALAVRA, O PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL”. Esta pesquisa tem como objetivos: analisar o sentido dado por psicólogos que atuam no contexto organizacional aos elementos que compõem e/ou caracterizam vivências de assédio moral no trabalho relatadas pelos trabalhadores e trabalhadoras das empresas em que atuam; analisar a compreensão dos psicólogos acerca do assédio moral; investigar do ponto de vista dos psicólogos participantes quais as consequências psicológicas do fenômeno e de que maneira estas influenciam no desempenho profissional das vítimas; conhecer as estratégias adotadas pelos psicólogos organizacionais tanto para intervir em ocorrências de assédio moral quanto para prevenir que as mesmas ocorram.

Este projeto está vinculado ao Programa de Pós-graduação em Psicologia, da Universidade Federal do Pará, sob orientação do professor Dr. Paulo de Tarso Ribeiro do Oliveira. Como benefício esta pesquisa oferecerá a cada participante a oportunidade de construir um espaço para falar e refletir sobre sua relação com o trabalho e a temática específica abordada, através de uma escuta qualificada por parte da pesquisadora.

Sua participação nesta pesquisa consistirá em conceder uma entrevista individual. Você poderá perguntar o que julgar necessário antes de concordar em participar desta pesquisa ou durante a mesma. A sua identidade (seu nome ou qualquer informação que lhe identifique) será mantida como confidencial, assegurando o sigilo de sua participação.

Destaca-se ainda que, se no decorrer da entrevista você manifestar vontade de interrompê-la ou mesmo abandoná-la, terá livre escolha em fazê-lo. Sua recusa não acarretará nenhum prejuízo em sua relação com a pesquisadora.

Todo estudo envolvendo seres humanos não está totalmente isento de possíveis riscos ou desconfortos. É provável que esta pesquisa possibilite reflexões acerca de suas vivências e sentimentos sobre a sua experiência de assédio moral no trabalho. Assim, caso seja necessário, você será encaminhado para atendimento na Clínica de Psicologia da Universidade Federal do Pará (UFPA), a fim de que elabore as mobilizações que possam ter ocorrido por conta desta pesquisa, sem que isso gere custo financeiro para você.

Os resultados da pesquisa poderão ser publicados, mas sua identidade não será revelada sob nenhuma hipótese. A coleta de informações ocorrerá através de entrevistas, as quais serão gravadas, para posterior escuta e transcrição pela pesquisadora. Estas entrevistas ficarão arquivadas por um período de cinco anos, no mínimo, conforme determinação do comitê de ética.

Você receberá uma cópia deste termo onde consta o contato da pesquisadora responsável, podendo tirar suas dúvidas sobre o projeto e sobre sua participação, agora ou a qualquer momento. Em caso de necessidade, você também poderá entrar em contato direto com o Comitê de Ética em Pesquisa em Seres Humanos do Instituto de Ciências da Saúde da Universidade Federal do Pará (CEP-ICS/UFPA) - Complexo de Sala de Aula/ICS - Sala 13 - Campus Universitário, nº 01, Guamá. CEP: 66.075-110 - Belém-Pará. Tel: 3201-7735 E-mail: [cepccs@ufpa.br](mailto:cepccs@ufpa.br)

---

**NATHÁLIA DA SILVA NUNES**  
Pesquisadora responsável

---

**Termo de Consentimento**

**Declaro ter tomado conhecimento de todas as informações sobre esta pesquisa e entendo o motivo pelo qual a pesquisadora precisa de minha colaboração, sabendo que não obterei retribuição financeira e que poderei sair da pesquisa a qualquer momento que desejar. Assim, me sinto perfeitamente esclarecida sobre o conteúdo da mesma, e destaco que todas as minhas perguntas foram devidamente respondidas. Portanto, consinto voluntariamente em participar.**

Local e Data: \_\_\_\_\_, \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

---

Assinatura da Participante

Pesquisadora responsável: NATHÁLIA NUNES - contatos: (91) 981699706. Para mais informações: Secretaria do Programa de Pós-graduação em Psicologia da Universidade Federal do Pará – UFPA. Endereço: Rua Augusto Correa, nº01, bairro do Guamá, CEP 66075-110, Belém, Pará.