

Fundação Getulio Vargas

EAESP - Escola de Administração de Empresas de São Paulo

Curso de mestrado em Administração de Empresas

***“ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO: A SISTEMATIZAÇÃO  
DOS ESTUDOS SOBRE UM CAMPO EM CONSTRUÇÃO”***

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

***CARISA ALMEIDA BRADASCHIA***

***São Paulo***

2007

CARISA ALMEIDA BRADASCHIA

***“ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO: A SISTEMATIZAÇÃO  
DOS ESTUDOS SOBRE UM CAMPO EM CONSTRUÇÃO”***

Dissertação de mestrado apresentada ao  
Programa de Pós-graduação em  
Administração de Empresas da Fundação  
Getúlio Vargas, para a obtenção do título de  
Mestre em Administração de Empresas.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Maria Ester de  
Freitas

***São Paulo***

2007

CARISA ALMEIDA BRADASCHIA

***“ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO: A SISTEMATIZAÇÃO  
DOS ESTUDOS SOBRE UM CAMPO EM CONSTRUÇÃO”***

**COMISSÃO EXAMINADORA**

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Maria Ester de Freitas

Instituição: EAESP Fundação Getulio Vargas

Assinatura

Prof. Dr. José Roberto Heloani

Instituição: EAESP Fundação Getulio Vargas

Assinatura

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Margarida Barreto

Instituição:

Assinatura

## DEDICATÓRIA

Para todos aqueles que sofrem as conseqüências desta experiência brutal, que possam elaborar o sofrimento vivido e possam reencontrar as suas vidas.

Para todos nós, para que possamos reconhecer que só há dois lados nesta batalha: ou ajudamos a coibir ou silenciosamente aprovamos este mal.

## AGRADECIMENTOS

Ao meu marido, pelo apoio ao longo da vida e pela compreensão por tantas ocasiões de ausência, física ou espiritual.

Aos meus pais, por terem dado a base de tudo, por estimularem a paixão pelo conhecimento e por terem me ensinado que, sem esforço, nada que tem valor é conquistado.

À minha irmã, pelo carinho nos momentos de dúvida e de cansaço, gentilmente incendiando o ânimo e me exortando a seguir em frente.

À minha vó e tia Mélia, pelas orações, tão necessárias e bem-vindas.

Aos amigos da GV, pelo companheirismo e por tornarem o mestrado um encontro realmente divertido.

À querida amiga Fernanda, por ter dividido comigo seu sofrimento e inspirado esta obra.

Aos professores da GV, por terem me acolhido novamente nesta casa, tornando esta experiência ainda mais rica e estimulante.

À querida orientadora Ester, pela mão firme e ao mesmo tempo carinhosa e por saber dosar proximidade e distância, permitindo que esta obra amadurecesse e nascesse no tempo certo.

Por último e não menos importante, à Vera, pelo estímulo e ajuda ao longo de uma vida cada dia mais interessante.

De tudo ficam três coisas:  
A certeza de que estamos sempre começando...  
A certeza de que precisamos continuar...  
A certeza de que seremos interrompidos antes de terminar...  
Portanto, devemos:  
Fazer da interrupção um caminho novo...  
Da queda, um passo de dança...  
Do medo, uma escada...  
Do sonho, uma ponte...  
Da procura, um encontro...

Fernando Pessoa

## RESUMO

ALMEIDA BRADASCHIA, Carisa. Assédio moral no trabalho: a sistematização dos estudos sobre um campo em construção. São Paulo. EAESP - Fundação Getulio Vargas, 2007. 230 p. Dissertação de Mestrado em Administração de Empresas.

Esta pesquisa investigou a maneira como a questão do assédio moral aparece nos estudos científicos, levando em consideração as contribuições teóricas e empíricas de pesquisadores de vários países do mundo. O estudo é baseado no mapeamento do cenário em que aparecem os primeiros estudos sobre este assunto, nas principais contribuições, no entendimento das causas e nos impactos deste tipo de violência no trabalho, além de algumas maneiras já testadas de como lidar com este problema. Pretende-se mapear também as principais contribuições de pesquisadores brasileiros, além de eventuais características específicas deste fenômeno no país. A metodologia escolhida foi a da revisão e produção bibliográfica, classificada de acordo com categorias descritivas e explicativas do fenômeno, de forma que a integração das diversas abordagens permita uma visão panorâmica da temática. Espera-se que os resultados contribuam para a melhor compreensão e caracterização deste fenômeno e que auxilie interessados no combate efetivo deste grave problema organizacional.

### **Palavras-chave:**

Assédio moral, *bullying*, *mobbing*, violência no trabalho, adoecimento no trabalho, comportamento organizacional, ambiente de trabalho.

## ABSTRACT

ALMEIDA BRADASCHIA, Carisa. Mobbing: the systematization of the works in a field of study still under construction. São Paulo. EAESP - Fundação Getulio Vargas, 2007. 230 p. Master dissertation on Business Administration.

This research investigated how workplace mobbing starts to be researched in the scientific studies, taking into consideration the theoretical and empirical contributions of researchers from several countries in the world. This study is based on the mapping of the scenario where the first studies about this matter, the most important contributions, the understanding of the causes, the impacts of this kind of workplace violence and also on some of the tested ways to deal with this problem. It is our intention to map the contributions of Brazilian researchers and the characteristics of the phenomenon in this country. The methodology chosen was the bibliographical review and production, classified according to descriptive and explicit categories of this phenomenon, in such a way that the integration of multiple contributions allows a panoramic view of this topic. We hope that the results contribute to the better understanding of this phenomenon and that it may help people interested in the effective combat of this very serious organizational problem.

**Key words:**

Mobbing, bullying, violence on the job, harassment, organizational behavior, work environment.

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE FIGURAS</b>	<b>11</b>
<b>LISTA DE GRÁFICOS</b>	<b>13</b>
<b>LISTA DE ANEXOS</b>	<b>14</b>
<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>15</b>
<b>PARTE I – CONTEXTO SÓCIO-ORGANIZACIONAL</b>	<b>29</b>
<b>1 A propósito da violência e da violência no trabalho</b>	<b>29</b>
<b>2 Contexto das mudanças na organização do trabalho</b>	<b>33</b>
<b>3 Violência ou dominação simbólica?</b>	<b>42</b>
<b>4 Poder e controle</b>	<b>44</b>
<b>5 Evolução das pesquisas sobre assédio moral</b>	<b>48</b>
<b>6 Os dilemas conceituais</b>	<b>51</b>
6.1 Terminologias e definição de assédio moral	54
6.2 Assédio moral ou conflitos inter-pessoais	58
6.3 Assédio moral e dano moral	60
6.4 Fronteiras entre o assédio moral e o assédio sexual	61
<b>PARTE II – CATEGORIAS DE ANÁLISE MAIS FREQUENTES</b>	<b>63</b>
<b>1 Assédio moral como processo</b>	<b>63</b>
1.1 Incidência	63
1.2 Sobre a duração	67
1.3 Evolução de uma situação de assédio moral no trabalho	68
1.4 Sobre as táticas usadas	71
1.5 Sobre a lei do silêncio	76
1.6 Sobre a reação das vítimas	78
<b>2 Causas do assédio moral</b>	<b>80</b>
<b>3 Consequências do assédio moral</b>	<b>90</b>
3.1 Vítimas	90
3.2 Consequências para as testemunhas	99
3.3 Consequências para as organizações	100
<b>4 Perfil da vítima</b>	<b>103</b>
4.1 Gênero	104
4.2 Idade	111
4.3 Setor	113
4.4 Tamanho da empresa	117
<b>5 Direções do assédio moral</b>	<b>118</b>
<b>6 Perfil do agressor</b>	<b>124</b>
<b>7 Custos do assédio moral</b>	<b>127</b>
<b>PARTE III – AS PESQUISAS FEITAS NO MUNDO</b>	<b>135</b>
<b>1. Panorama geográfico</b>	<b>135</b>
1.1 Europa	135
1.2 Austrália	142
1.3 Estados Unidos	143

1.4	Japão	145
1.5	África do Sul	146
1.6	América Latina (exceto Brasil)	146
<b>2</b>	<b>Estudos no Brasil</b>	<b>150</b>
<b><i>PARTE IV - MECANISMOS DE COMBATE E PREVENÇÃO</i></b>		<b><i>166</i></b>
<b>1</b>	<b>Sobre a prevenção</b>	<b>166</b>
<b>2</b>	<b>Combate</b>	<b>172</b>
2.1	Legislação	172
2.2	Sindicatos	181
2.3	Organizações	183
2.4	Indivíduos	189
<b><i>CONCLUSÃO</i></b>		<b><i>192</i></b>

## LISTA DE FIGURAS

<i>Figura-1 Estrutura da dissertação</i>	25
<i>Figura 2- Esquematização do aparecimento/crescimento das situações de assédio moral</i>	41
<i>Figura 3- Fases de uma situação de assédio moral de acordo com Leymann</i>	69
<i>Figura 4- Dois enfoques – macro e micro - para o enfrentamento do assédio</i>	188

## LISTA DE TABELAS

<i>Tabela 1- Algumas definições de assédio moral</i>	56
<i>Tabela 2- Comparação dos resultados dos estudos sobre incidência de assédio moral</i>	65
<i>Tabela 3- Táticas de assédio moral</i>	74
<i>Tabela 4- Táticas de assédio moral</i>	75
<i>Tabela 5- Aspectos relacionados à cultura e clima organizacional</i>	83
<i>Tabela 6- Aspectos relacionados ao comportamento dos líderes</i>	85
<i>Tabela 7- Fatores ligados à organização do trabalho</i>	86
<i>Tabela 8- Fatores ligados às mudanças dentro das organizações</i>	87
<i>Tabela 9- Efeitos sobre a saúde mental das vítimas</i>	95
<i>Tabela 10- Gênero das vítimas de assédio moral</i>	105
<i>Tabela 11- Direções do assédio moral</i>	122
<i>Tabela 12- Efeitos organizacionais das situações de assédio moral</i>	129
<i>Tabela 13- Custos organizacionais de uma situação de assédio moral no Reino Unido</i>	132
<i>Tabela 14- Exemplos de legislações sobre assédio moral</i>	176

## LISTA DE GRÁFICOS

<i>Gráfico 1- Matriz de influência dos estudos sobre assédio moral</i>	<i>49</i>
<i>Gráfico 2- Estratégia usada para enfrentar uma situação de assédio moral</i>	<i>79</i>
<i>Gráfico 3- Causas e conseqüências de assédio moral segundo Zapf, 1999</i>	<i>101</i>
<i>Gráfico 4- Causas e conseqüências de assédio moral</i>	<i>102</i>
<i>Gráfico 5 - Gênero dos agressores e das vítimas segundo Namie, 2003</i>	<i>107</i>
<i>Gráfico 6- Incidência de assédio moral por sexo e país na Europa</i>	<i>108</i>
<i>Gráfico 7- Incidência de assédio moral por gênero e idade na Europa</i>	<i>112</i>
<i>Gráfico 8- Percentual de trabalhadores assediados por segmento de atuação na Europa</i>	<i>115</i>
<i>Gráfico-9 Diferenças entre vítimas e não-vítimas de assédio</i>	<i>130</i>
<i>Gráfico-10 Comparação de duas pesquisas sobre assédio moral conduzidas na Europa</i>	<i>142</i>
<i>Gráfico 11- Medidas preventivas</i>	<i>171</i>
<i>Gráfico 12- Variação na taxa de sindicalização entre 1992 e 2002</i>	<i>182</i>

## LISTA DE ANEXOS

<i>Anexo 1- Lista de websites consultados</i>	226
<i>Anexo 2- Comparação entre metodologias e tamanhos da amostra</i>	227
<i>Anexo 3- Questões do Inventário LIPT- desenvolvido por Leymann</i>	228

## INTRODUÇÃO

**Pensar. Eis um verbo reflexivo.**  
**Millôr Fernandes**

Inúmeros autores já escreveram sobre a importância do trabalho na vida das pessoas, Wallace (1995), por exemplo, diz que as pessoas extraem boa parte do significado de quem são de sua experiência profissional. Para Barreto (2000) o sentido do trabalho é símbolo e fonte de toda propriedade e dignidade humana. Hirigoyen (2001) diz que o trabalho ocupa um lugar central na estruturação da identidade, é onde afirmamos nossas competências e onde realizamos nossos projetos de vida e sonhos. Segundo Pellegrino (1983), o trabalho é o elemento mediador fundamental através do qual nos inserimos no circuito e intercâmbio social, e por meio do qual nos tornamos – de fato e de direito – sócios plenos da sociedade humana. Diz ainda que trabalhar é inserir-se no tecido social, aceitando a ordem simbólica que o constitui. Trabalhar é disciplinar-se, é abrir mão da onipotência e da arrogância primitivas, é poder assumir os valores da cultura com a qual, pelo trabalho, nos articulamos organicamente. Para Dejours (2001) a identidade raramente é produto de nós-mesmos, pois nós precisamos de sua confirmação através do olhar do outro. Grenier-Peze (2005) lembra que em contrapartida à sua contribuição para a organização o sujeito espera uma retribuição, não só o salário, mas também um reconhecimento.

Portanto, é através do trabalho que nos reconhecemos, que descobrimos nossas potencialidades, que aprendemos sobre os “outros”, que amadurecemos com a valorização perante os pares, que reforçamos a nossa dignidade e temos a garantia de inserção no círculo social. Isto fica cada vez mais realçado, neste mundo dito pós-moderno, onde as organizações trazem promessas sedutoras e satisfação imediata.

O mundo do trabalho foi palco de grandes mudanças no último século, seja no cenário organizacional, seja nas relações de trabalho, dentro das empresas. Estas mudanças impactaram a maneira de organizar o trabalho e conseqüentemente a vida das pessoas e estimularam o aparecimento novos tipos de sofrimento. Enriquez (1997b, p. 13) lembra que “os cadáveres, reais ou simbólicos, acumulados há gerações atestam a realidade muitas vezes

violenta da vida organizacional”. Nossa intenção, no entanto, não é dividir a história do capitalismo em um “antes”, marcado por um período idílico dentro das empresas, e um “depois”, marcado pela violência e pelo sofrimento. Ao contrário, desde o começo do capitalismo existem relatos de sofrimento dentro do trabalho, embora se possa afirmar que em muitos aspectos o mundo do trabalho se tornou mais humano e que o último século testemunhou efetivas melhorias nas condições de trabalho. Apesar destas tantas mudanças e melhorias, os bastidores das organizações mostram que para muitas pessoas a vida no trabalho ainda é fonte de muito sofrimento. Não estamos nos referindo ao sofrimento ocasional decorrente de conflitos esporádicos que ocorrem em ambientes de trabalho, nem de diferenças de opinião e menos ainda às simpatias ou antipatias entre colegas. Estamos falando de um sofrimento tão intenso que, para muitas pessoas, certas situações vividas dentro do ambiente de trabalho podem ter conseqüências comparáveis às sofridas por pessoas que passaram por traumas de guerra (vide LEYMANN e GUSTAFSSON, 1996) e, em casos extremos, podem levar ao suicídio.

A violência no trabalho aparece, há vários anos, como objeto de inúmeros estudos. Especificamente no campo das Ciências Sociais, encontramos diversos estudos que já apontaram para como o trabalho pode ser fonte de sofrimento e de traumas psicológicos. Há, por exemplo, um trabalho pioneiro de Brodsky (1976) que estudou os efeitos de diversas formas de abusos sofridos por trabalhadores nos Estados Unidos. Mais tarde, no começo de 1980, as pesquisas realizadas na Suécia pelo psicólogo Heinz Leymann identificaram e caracterizaram um tipo específico de violência, chamado psico-terror ou *mobbing* (assédio moral). Esta violência era diferente das outras observadas por não ser física nem sexual, embora, posteriormente, alguns pesquisadores (por exemplo, FREITAS, 1999; BARRETO, 2005; HIRIGOYEN, 2001) assinalassem que o assédio moral pode ser causa ou conseqüência de uma situação de assédio sexual. Heinz Leymann foi o primeiro a identificar a temática do assédio moral, a lhe dar contornos científicos e distingui-la como um problema com características específicas, modo de evolução, causas e conseqüências típicos.

Desde o final da década de 1980 o tema vem sendo intensamente pesquisado, especialmente na Europa, por cientistas da área de Psicologia. No Brasil, a temática do assédio moral debutou há poucos anos nos meios acadêmicos através do artigo de Freitas (2001) e do lançamento, no mesmo ano, do primeiro livro de Marie-France Hirigoyen. Neste livro ela desvenda um tipo de relação perversa que, por vezes, ocorre dentro de um relacionamento,

dentro das relações familiares ou mesmo em uma empresa e que, apenas com palavras, subentendidos ou através de “olhares” chega a destruir alguém. Em seguida o tema atraiu a atenção de pesquisadores da área da Psicologia e Administração, sendo a primeira dissertação feita por Barreto em 2000.

Ainda que muita gente não se espante quando o assunto é assédio moral no trabalho, este tema surpreendeu pela rapidez com que ganhou a atenção tanto de acadêmicos quanto de jornalistas e do público em geral. Segundo Faulx e Delvaux (2005), existem poucos casos de conceitos científicos que tenham sido aceitos de maneira tão rápida pela sociedade. Como será detalhado na parte 3 desta dissertação, hoje em dia o tema é objeto de estudo de pesquisadores de inúmeros países do mundo, sendo realmente uma preocupação mundial. Apenas para ilustração, através de uma experiência que realizamos durante a confecção deste trabalho testemunhamos que, no espaço de 30 dias, - entre maio e junho de 2007 - 20 mil novas ocorrências sobre assédio moral apareceram no *site* de buscas Google, passando de 223 mil para 245 mil registros encontrados. Em outubro de 2007 já eram 400 mil ,ou seja, em menos de cinco meses o número de ocorrências aumentou em 80%.

Desde que este tema surgiu no país, ele atraiu a atenção da mídia, tendo sido escritos inúmeros artigos sobre este assunto. Atenção redobrada recentemente pelo caso na cadeia de lojas Marisa (vide CRIVELLI, 2007) e pelos três suicídios de executivos da Renault na França (vide NETTO, 2007). Estes são dois casos que apareceram, entre muitos outros, em jornais e revistas não-acadêmicas e comprovam que este é um assunto que não interessa somente às pessoas envolvidas, mas a toda sociedade.

Mesmo assim, ainda não há no país um estudo que sistematize a literatura disponível e reúna o que as diversas Ciências Sociais já descobriram sobre assédio moral no trabalho. Não obstante a proliferação de estudos dentro do país e fora, eles se encontram segmentados e espalhados por diferentes áreas do conhecimento (Medicina, Psicologia, Administração etc.). Não há, até o momento, outro estudo em português que integre os conhecimentos disponíveis sobre este assunto na literatura brasileira e mundial, expondo as dimensões estruturais que possibilitam o aparecimento e a presença deste fenômeno nas empresas e descrevendo seus efeitos.

Parece oportuno, portanto, construir um alicerce conceitual do que se entende por assédio moral no Brasil e em alguns países no mundo, estudando a evolução do campo, principais contribuições, diferentes abordagens e entendimentos, resultados, estatísticas, análise de causas e conseqüências, bem como possíveis medidas preventivas.

Percebemos que este tema encontra-se em fase semelhante à observada por Freitas (1989) em relação à Cultura Organizacional e verificamos existirem as mesmas razões para a escolha deste tipo de dissertação: a) trata-se de uma discussão recente e pouco conhecida, nota-se ainda bastante confusão com outros temas, tais como dano moral e assédio sexual; b) as pesquisas e estudos realizados sobre o assunto encontram-se espalhados em diversas fontes, principalmente em artigos de revistas estrangeiras; c) grande parte das publicações ainda não está disponível no país e é pouco conhecida por pesquisadores brasileiros; d) a diversidade de perspectivas apresentada pelos estudiosos dificulta uma breve revisão bibliográfica; e, por fim e) o fato de termos conseguido reunir material amplo sobre o assunto.

Assim, ao final deste trabalho pretendemos ter respondidas as seguintes perguntas:

- Como apareceu o tema assédio moral no trabalho? Qual é a cronologia do seu desenvolvimento?
- Quais são as principais definições, diferenças de opiniões entre os principais estudiosos deste assunto e quais são os seus limites conceituais?
- Como diferentes países estão tratando este problema e quais são os resultados de suas pesquisas?
- Segundo pesquisas realizadas até o momento, quais são as causas, conseqüências, perfil dos agressores e das vítimas e comportamentos abusivos mais freqüentes?
- Como este tema se apresenta nas pesquisas brasileiras?
- Qual é a posição da legislação no Brasil sobre assédio moral no trabalho?
- Segundo pesquisas disponíveis, quais são as estratégias ou mecanismos que podem ser desenvolvidos de prevenção e combate ao assédio moral?

## 1. Justificativas deste estudo

---

Empreender uma jornada como a que leva a construção de uma dissertação não é nada fácil, para tanto é fundamental ter a motivação e muita persistência, sentimentos que aparecem naturalmente quando o assunto toca, choca ou emociona, mobilizando energias intelectuais e emocionais do pesquisador de maneira profunda.

Para justificar a escolha deste tema, dentre tantos outros, nos vêm à mente duas grandes razões: uma acadêmica, racional, contida e outra pessoal, emocional, subjetiva.

Do ponto de vista acadêmico identificamos pelos menos seis motivos para a escolha do tema, o primeiro está relacionado com a minha dupla formação em Administração e Psicanálise, que por si só justifica meu interesse no sofrimento, no contexto das relações de trabalho; os outros cinco estão relacionados à natureza e ocorrência do fenômeno:

### 1. A incidência é muito mais freqüente do que se imagina à primeira vista

As estatísticas disponíveis são ainda escassas, não utilizam os mesmos critérios e, portanto, não chegam às mesmas conclusões sobre a incidência do problema, mas indicam que a real ocorrência de situações de assédio moral no trabalho pode variar desde um mínimo de 3.5% na Suécia (LEYMANN, 1996) até quase 40% no Reino Unido (COYNE et. AL, 2003) e 42.8% na Austrália (KNOTT, 2004). Levando em consideração o caso brasileiro e considerando que, segundo dados do IBGE (2001), a população economicamente ocupada era de 70 milhões de pessoas, se a incidência no Brasil for tão conservadora quanto a sueca, poderíamos estar diante de um problema que atinge aproximadamente 2,5 milhões de trabalhadores brasileiros.

### 2. As ocorrências de situações de assédio moral estão aumentando

As pesquisas de Eriksen-Jensen (2004) na Dinamarca e Andersson (2001) na Europa, indicam que as situações de assédio moral estão se tornando mais freqüentes. Também a Organização Internacional do Trabalho (OIT) tem chamado a atenção para este crescimento.

3. Os custos envolvidos com as situações de assédio moral são muito altos e são pagos por todos (indivíduos, organizações e a sociedade)

Verificamos que os custos envolvidos nas situações de assédio moral são múltiplos, podendo ser diretos e indiretos, impactando pessoas, organizações e também a sociedade. Por isto mesmo é muito difícil falar em custo do assédio, já que têm efeitos em vários níveis. Citando alguns desses efeitos, que serão descritos detalhadamente na segunda parte deste trabalho, Freitas (2007b) conclui que para o indivíduo as situações de assédio geram desordens na vida psíquica, social, profissional, familiar e afetiva, provocando vários problemas de saúde, particularmente de natureza psicossomática. Causando, segundo esta pesquisadora, o afastamento do trabalho, a perda de emprego, descrença e apatias e, eventualmente, como efeito colateral, dependência de álcool ou drogas. Quanto aos custos organizacionais, Freitas cita o afastamento por doenças e acidentes de trabalho, elevação de absenteísmo e queda na produtividade, baixa qualidade do clima de trabalho, custos judiciais com as indenizações e custos relacionados com a perda de imagem junto a funcionários e clientes, entre outros. Quando os indivíduos e as organizações sofrem impactos tão profundos quanto os descritos aqui, a própria sociedade sofre também. Freitas (2007b) explica que os acidentes de trabalho, as aposentadorias precoces, o aumento de despesas médicas e de benefícios previdenciários, a elevação no nível de suicídios, as desestruturações familiares e a perda de investimento social feito na educação destas pessoas são pagos por toda a sociedade. Estes custos, embora difíceis de calcular, mostram que a realidade do assédio moral tem que ser vista também como um problema econômico e que precisa ser combatido

4. Este tema não tem recebido atenção suficiente de pesquisadores da área de Administração

Apesar do número de empregados afetados e dos custos para as organizações e para a sociedade, a questão da violência no trabalho e, mais especificamente, o assédio moral tem recebido pouca atenção de pesquisadores da área de Administração em nível mundial, sendo a grande maioria dos estudos encontrados realizados por psicólogos. Isto é surpreendente dado que, como observou O'Leary-Kelly, Griffin e Glew (1996), este tipo de agressão pode estar relacionada com assuntos que têm sido estudados há muito tempo por pesquisadores da área, como, por exemplo: estresse, insatisfação no trabalho, gestão de conflito e clima organizacional. Por outro lado, percebemos que as pesquisas sobre violência e agressão no

trabalho raramente relacionam o contexto da vida organizacional com as mudanças que ocorreram no último século no mundo do trabalho. Einarsen (2000) notou que a questão do assédio sexual parece ser uma exceção. Na opinião de Zapf e Einarsen (2001) a violência, através de assédio moral, foi por um longo tempo um problema inexistente nas pesquisas sobre organizações e também um tabu na vida organizacional.

No Brasil a situação é mais grave já que, embora alguns pesquisadores da área de Administração estejam muito envolvidos nestes debates, há ainda muito por ser feito e muitos aspectos sobre a particularidade do caso brasileiro permanecem desconhecidos.

##### 5. Os envolvidos nas situações de assédio sofrem efeitos devastadores com estas experiências

Abordaremos na Parte II deste trabalho os problemas que trabalhadores têm ao se virem dentro de uma situação de assédio moral. Apenas para ilustrar a gravidade deste tipo de violência, pesquisadores descobriram que vítimas de assédio moral sofrem: deterioração da saúde mental e de funções sociais (VAEZ, EKBERG e LAFLAMME, 2004; MIKKLESEN e EINARSEN, 2002b; HOEL e COOPER 2000); estresse pós-traumático - PTSD (DAVENPORT, SWARTZ e ELLIOTT, 1999 MIKKELSEN e EINARSEN, 2002a; ERIKSEN-JENSEN, 2004); dificuldade para se concentrar, reação exagerada a estímulos, ataques de pânico, sentimentos (idéias) suicidas ou homicidas (DAVENPORT, SWARTZ e ELLIOTT, 1999); transformação na maneira de ver o mundo, outras pessoas e a si mesmas (MIKKLESEN e EINARSEN, 2002b); paranóia (BRODSKY, 1976); problemas psicossomáticos (MIKKLESEN e EINARSEN, 2002b); aumento no nível de estresse (MIKKLESEN e EINARSEN, 2002b; ASHFORTH 1989); comportamentos agressivos e auto-agressivos (NIDLE, 1996); sinais de ansiedade, depressão e baixa auto-estima. (ZAPF, 1999); paulatina despersonalização (HELOANI, 2004); auto-lesões ou abuso de drogas como forma de buscar alívio (GUIMARÃES E RIMOLI, 2006)

Empregados e empregadores já sabem há muito tempo que *violência no trabalho não é somente violência física*. Segundo pesquisa sobre violência no trabalho conduzida no Canadá, os incidentes emocionais são mais difíceis de lidar e ocorrem com mais frequência que as violências físicas ou sexuais. (KEASHLEY, 2001) Todas estas justificativas mencionadas

mostram a importância deste assunto no cenário atual e reclamam providências para proteger os trabalhadores deste tipo de violência.

Há, também, outro tipo de justificativa que nos levou a escolher um tema tão delicado como objeto de estudo. Há alguns anos, quando o tema assédio moral era pouco conhecido no país, assistimos a uma situação de assédio moral e mais recentemente, há cerca de dois anos, acompanhamos um outro caso de assédio moral. Aqueles que nunca observaram uma situação de assédio moral e apenas lêem os relatos das vítimas, muitas vezes pensam que são exagerados. Aliás, é muito comum dizer que a vítima é ultra-sensível. De fato, o tema é ainda um tópico de discussão muito difícil, as discussões não-acadêmicas facilmente recaem sobre fatores de personalidade das vítimas ou acusações contra indivíduos perversos, ou seja, no geral a questão é tratada como um simples problema entre indivíduos. O pesquisador espanhol Piñuel y Zabala (2003) desmascarou algumas das desculpas usadas dentro da organização para ocultar a importância deste fenômeno, tais como dizer que isto faz parte da natureza do trabalho; dizer que toda relação humana é conflituosa; que este tipo de ação serve para “despertar os insolentes”; fingir não ver o que está acontecendo (limpar as mãos).

Todas estas justificativas parecem fazer sentido até nos depararmos com alguém que sofre com esta violência. Aí vemos como a realidade é muito diferente e como é descabido aceitar que estes comportamentos possam fazer parte da rotina de alguém. Do ponto de vista pessoal a justificativa é a de que infelizmente sabemos como este assunto pode ser grave e danoso para as pessoas e também para as organizações, visto que muito frequentemente até as pessoas mais capazes caem nas teias de um assédio moral.

Esperamos que este trabalho possa ajudar vítimas a se conscientizar sobre este tipo de violência e que elas possam encontrar meios para se defender. O estudo de Bondi e Gregersen (2004) mostrou que o fato de as vítimas não terem conhecimentos suficientes sobre este fenômeno e sobre a maneira correta de abrir um processo contra os agressores acaba prejudicando suas chances de defender-se eficazmente contra esta violência. Além disto, segundo observações de Hoel (2004), a percepção da seriedade destes problemas e a vontade de resolvê-los parecem estar fortemente conectadas com o reconhecimento de sua importância e seriedade. Talvez por medo, preconceito, ou falta de interesse, apesar de tão cotidiano, este assunto é comumente evitado. Muitas pessoas preferem se concentrar em aspectos mais

funcionalistas ou mais positivos da vida dentro das organizações a tratar destes aspectos mais negativos do comportamento humano.

Mas, não se pode fechar os olhos para as práticas que ocorrem dentro das organizações e esperar que magicamente desapareçam. Nem é possível se enganar dizendo que o mundo não tem seu lado perverso e pernicioso. Ao escolher este tema, assumimos a vida organizacional em toda a sua complexidade; ao evitá-lo, assumimos indiretamente que o assédio moral ocorre excepcionalmente na vida organizacional ou que nunca vai acontecer conosco. Desnudar a realidade para melhor entender este problema foi a forma que encontramos para lidar com esta violência.

## 2. Foco deste estudo

---

De certa forma, evitar este tema é simplificar a realidade, é recusar ver que as organizações muitas vezes não sabem como lidar com estas questões, é ignorar que os indivíduos são multidimensionais (subvertendo o termo caro a MARCUSE, 1966), vivendo em complicadas redes sociais, onde trabalho e vida pessoal se misturam. Não se pode deixar que as pessoas simplesmente escondam o que lhes aconteceu, pois o trabalho afeta profundamente a vida, dentro e fora do emprego, como os suicídios cometidos dentro do ambiente de trabalho exacerbam.

Usando os argumentos de Caldas (2000) quando tratava de outro tema desconfortável para as organizações - as demissões -, este também é um trabalho sobre as escolhas que as pessoas fazem dentro das empresas, e também as escolhas das próprias organizações. Pode-se escolher aceitar uma situação de assédio moral, seja como vítima ou como testemunha, e as empresas podem escolher permitir sua ocorrência dentro de suas paredes.

Podemos dividir os objetivos deste trabalho em individuais e organizacionais. No nível individual, este trabalho pretende, principalmente, mostrar que este não é um fenômeno raro dentro das organizações e que suas vítimas precisam ser assistidas. Pretende-se desnudar o processo do assédio moral para que se entenda o que acontece e possa-se combater este

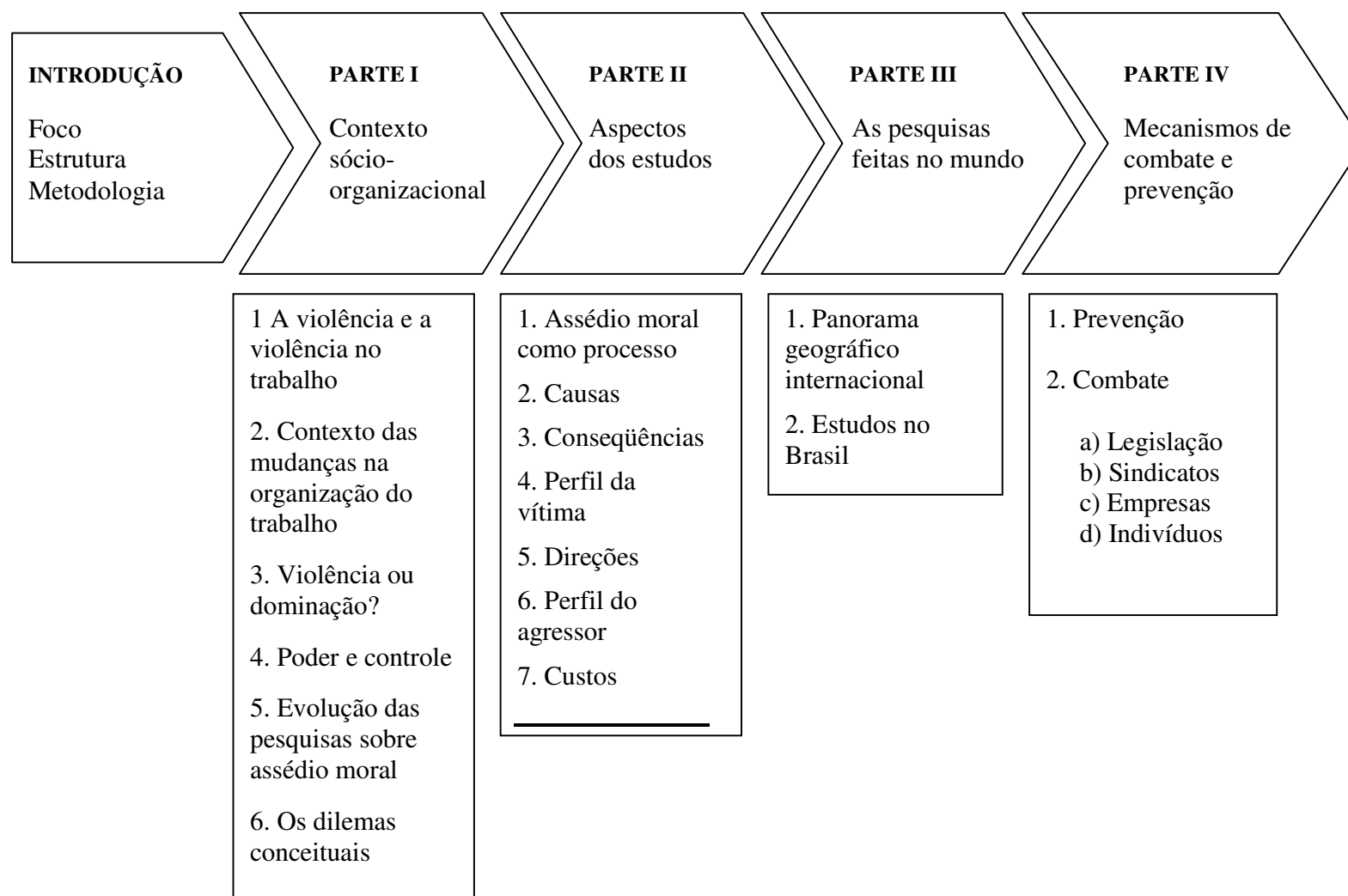
problema. No nível organizacional, este trabalho pretende estimular a reflexão sobre os custos das situações de assédio moral, os impactos diretos e indiretos sobre a produtividade, sobre o trabalho em equipe e sobre os resultados da empresa. Pretende-se, também, estimular a reflexão sobre as condições que favorecem o seu surgimento, o papel dos diversos atores organizacionais no seu enfrentamento e os mecanismos já testados de combate e repressão deste mal nas organizações.

### 3. Estrutura do estudo

---

Para atingir estes objetivos separamos os resultados de nossa pesquisa em quatro grandes blocos de categorias, esquematizados na figura da página seguinte:

**Figura-1 Estrutura da dissertação**



Portanto após convidar o leitor a se aventurar neste tema, resta-nos agora explicar as quatro partes em que dividimos o nosso trabalho.

A Parte I abordará a cronologia do desenvolvimento dos estudos sobre assédio moral, a importância deste tema para a área de Administração e para a qualidade de vida dos trabalhadores. Além disto, abordaremos a violência no trabalho, o contexto organizacional que favorece o seu aparecimento, a dificuldade conceitual do assédio moral, a nomenclatura e fronteiras com outros temas.

Na Parte II serão detalhadas as categorias mais frequentemente analisadas nas pesquisas. Iremos discorrer sobre como este é um fenômeno de múltiplas faces, suas manifestações, as tipologias e as direções. Nesta parte iremos abordar também as consequências das ações de assédio moral para as vítimas, para as organizações e também para a sociedade.

Após descrever e relacionar os resultados das principais pesquisas sobre assédio moral, pretendemos, na 3ª parte do trabalho, abordar algumas pesquisas feitas em diferentes países e como este mal aflige a todos. Deste modo pretendemos detalhar as pesquisas e artigos realizados por pesquisadores da Europa (Suécia, Finlândia, Noruega, Dinamarca, França, Reino Unido, Bélgica, Espanha, Holanda, Suíça e Áustria), Estados Unidos, Canadá, Austrália, África do Sul, Japão, Colômbia, Argentina, Peru e Chile. Assim como apresentaremos os estudos e as especificidades desta forma de violência refletidas nas pesquisas feitas no Brasil.

Dedicaremos a quarta parte às questões legais, ao papel dos sindicatos, bem como às possíveis ações de prevenção e estratégias de como lidar com esta agressão. No que diz respeito ao aspecto jurídico da situação no Brasil pretendemos abordar os avanços que este estudo trouxe ao tema, suas limitações e possíveis encaminhamentos para o futuro.

## 4. Metodologia de Investigação

---

Este projeto concentra-se na investigação, reflexão, tradução, análise e comentários das questões sobre assédio moral no ambiente de trabalho e suas relações com as organizações e os indivíduos. A metodologia escolhida foi a revisão e produção bibliográficas baseada em uma varredura das publicações acadêmicas disponíveis sobre este tema.

Este é um trabalho multidisciplinar, que pretende reunir os diferentes olhares resultantes das contribuições de pesquisadores advindos principalmente das áreas de Psicologia, da área de Administração e do Direito. Pois, ao reunir e comparar as distintas contribuições, acreditamos que seremos capazes de compreender melhor este fenômeno e delimitar as causas do aparecimento deste tema e sua conexão com os acontecimentos recentes no mundo organizacional, os impactos que este tipo de violência tem sobre as vítimas, o perfil dos agressores e por último, as ações que o mundo jurídico está realizando para coibir este tipo de violência.

Pretendemos construir um estado da arte deste tema através da reconstituição, sistematização e classificação das categorias de estudo mais freqüentemente apresentadas nas pesquisas realizadas nas diferentes áreas e publicadas em veículos acadêmicos internacionais. Nosso foco se concentrará em três fontes: 1) livros que tratam deste assunto; 2) *websites* que tratam exclusivamente deste tema; 3) artigos publicados em revistas acadêmicas de primeira linha, estrangeiras e nacionais.

Analisando a base de artigos em periódicos acadêmicos levantada até o momento, tais como *International Journal of Manpower, Aggression and Violent Behaviour, Pistes e European Journal of Work and Organizational Psychology*, percebemos que, fora do país, este tema tem raízes bem entrenchadas na área de Psicologia. Sobre estas duas últimas revistas as edições que tratavam unicamente de assédio moral foram muito importantes para o nosso entendimento deste assunto, bem como para nos familiarizarmos com os pesquisadores que estavam estudando este tema.

Dentre os inúmeros pesquisadores, destacamos as contribuições de Leymann, Andrea Adams e Marie-France Hirigoyen no início dos estudos sobre assédio moral e, mais recentemente, os

pesquisadores Einarsen, Sheehan, Keashley, Mikkelsen, Rayner, Davenport, Piñuel y Zabala, Grenier-Peze e Salin. No Brasil, notamos que, diferentemente de outros países, pesquisadores da área de Administração participam ativamente dos debates sobre assédio moral no trabalho. Dentre os quais destacamos os trabalhos de Freitas, Heloani, Margarida Barreto, Liliana Guimarães, Adriana Rimoli, Lia Soboll e Martiningo Filho, entre outros.

Na medida em que nossa pesquisa avançava, percebemos que seria muito valioso realizar a pesquisa bibliográfica em *websites*, para investigar como este tema estava sendo pesquisado fora do país e descobrir quais pesquisadores estavam mais envolvidos nesta área. Isto se deve ao fato de a internet ser um meio valioso de propagação de informação, de fácil acesso e de rápida disseminação do conteúdo. O Anexo 1 lista os principais *websites* consultados. Incluímos, quando possível, o país de origem dos organizadores do *website*, para que se perceba como este tema realmente se alastrou e é objeto de interesse de pesquisadores do mundo inteiro.

Finalmente, acreditamos que alguns valores não podem deixar de fazer parte do universo organizacional, tais como respeito aos colegas e um ambiente de trabalho livre da violência. Esperamos contribuir para que as empresas, através das pessoas que as dirigem e que ali trabalham possam reconhecer que, independente das pressões por lucros, o ser humano tem o direito de ser tratado com dignidade e humanidade. Por tudo que apresentamos, esperamos que este trabalho possa contribuir com a preservação dos direitos das pessoas. Como disse Pellegrino (1983, p. 4) “a sociedade só pode ser preservada – e respeitada - pelo trabalhador na medida em que o respeite e o preserve.”

## PARTE I – CONTEXTO SÓCIO-ORGANIZACIONAL

**Homo homni lupus est  
Thomas Hobbes**

### 1 A propósito da violência e da violência no trabalho

---

Na sociedade atual o tema assédio moral articula-se dentro de um tema muito maior que é o tema da violência. A questão da violência aparece nos dias atuais como grande ameaça à vida em sociedade; ela domina as conversas, monopoliza a atenção da mídia e figura como um tema sério de estudo entre acadêmicos de todo o mundo. Para Johnson e Indivik (2001) a cada semana atingimos um novo patamar de incivilidade. Agamben (2002) defende que o que temos hoje diante dos olhos é de fato uma vida exposta a uma violência sem precedentes precisamente nas formas mais profanas e banais. Enriquez (2006) diz que o vínculo social se desfaz cada vez mais rapidamente e que a violência a que assistimos não é fundadora do direito e nem necessária à relação humana, mas que é uma violência excessiva que visa suprimir não somente o indivíduo, mas o próprio sentido, fazendo com que nada na vida tenha sentido. Golding (apud SANTOS E DIAS, 2004) afirma que este é um dos mais importantes problemas de Saúde Pública hoje, devido às consequências para as vítimas, ao temor que causa na comunidade, e a seu enorme custo para a sociedade.

Santos e Dias (2004) na sua abrangente revisão da literatura sobre a questão da violência dizem que a maneira como encaramos a violência muda historicamente, pois, atos que não eram considerados violentos passam a ser assim considerados. Fraga (apud SANTOS E DIAS, 2004, p. 3) explica que “a violência dos primatas é chamada de “violência original”, já que “era praticada como necessidade incontornável no processo de luta pela sobrevivência, num grau de desenvolvimento histórico que não oferecia outras saídas ou possibilidades de ação e relação”. Este mesmo autor explica que existe atualmente outro tipo de violência, mais sutil e destrutiva, desestruturante e desagregadora.

O tema é tão difícil que até mesmo uma definição simples de violência é complicada. Ferreira (1986, p. 1779), por exemplo, diz que “violência é um ato contrário ao direito e à justiça, impetuoso, tumultuoso e intenso, em que se faz uso da força causando constrangimento físico ou moral”. O dicionário Michaelis (2007, p. 2205) define como “qualquer força realizada contra a vontade, liberdade ou resistência da pessoa ou coisa; constrangimento físico exercido sobre a pessoa para obrigá-la a submeter-se à vontade de outrem.” Para Moser (1987) uma conduta é considerada agressiva se atende a três critérios independentes: 1) a constatação de dano possível ou real para a vítima; 2) a intenção, por parte do autor, de produzir consequências negativas; e 3) o fato de que o comportamento seja considerado pela vítima e/ou um observador como inapropriado.

Santos e Dias (2004) situam a violência como uma estratégia de sobrevivência das camadas populares vitimadas pelas contradições do capitalismo. Para estes autores, as desigualdades sociais, o contraste brutal entre opulência e indigência e as poucas oportunidades de emprego e de remuneração dignas, levariam os pobres a se rebelarem e tentarem recuperar o excedente a que foram expropriados. Outra abordagem é desenvolvida por Koop e Lundberg (apud SANTOS E DIAS, 2004), eles dizem que a violência, dinheiro e conhecimento são os três pilares do poder humano, mas que a violência é o que tem menor poder porque só pode ser utilizada para punir. Sendo que os outros dois, ao contrário, podem ser usados positivamente ou negativamente.

Hannah Arendt (2001) discorda daqueles que associam violência a poder, pois para ela o poder resulta da capacidade humana de agir em conjunto, de conseguir agir em consenso, portanto vê poder e violência como diametralmente opostos, visto que a presença absoluta de um significa a ausência de outro. Para ela, é a desintegração de poder que permite a violência, e que “a violência aparece onde o poder está em risco, mas, deixada em seu próprio curso, ela conduz à desaparecimento do poder.” (p. 44).

Rifiotis (apud SANTOS E DIAS, 2004) diz que a violência é o caos, é a falta de limite, o imprevisível. Para este teórico a violência significa uma ruptura, provocada por um elemento não integrado, que está fora de tempo e de lugar. Agudelo (apud SANTOS E DIAS, 2004) define-a como a utilização de força física ou de coação psíquica ou moral, produzindo como resultado a destruição ou dano. E ele completa dizendo que a utilização de força obedece geralmente a uma determinação de manter, modificar ou destruir uma determinada ordem de

coisas ou de valores. Minayo e Souza dizem que “o fenômeno da violência [...] é produto da história [...] não se pode deixar de reconhecer que os processos violentos inibem, modificam e enfraquecem tanto a qualidade como a capacidade de vida. Vários estudiosos da atualidade observam que se torna cada vez mais necessária uma epidemiologia da violência, inclusive uma epidemiologia dos problemas psiquiátricos gerados por ela.” (MINAYO e SOUZA, 1998, p. 521, grifo nosso). Njaine e Minayo (2004, p. 202) dizem que “sendo a violência uma produção histórico-social, são necessários investimentos constantes na interpretação das novas formas de sua apresentação e de suas intrincadas articulações. Tal é o caso da necessidade de compreensão dos tipos específicos de violência próprios desse momento de mudanças profundas nos modos, meios e fatores de produção, circulação e consumo, sob a égide da revolução microeletrônica e de todos os meios comunicacionais e informacionais”

Neste sentido, vemos que a violência aparece também nas discussões acerca do mundo do trabalho, pois, dentro do trabalho as situações de violência multiplicam-se e também mostram sua face em situações profanas e banais. Santos e Dias (2004) dizem que falar em violência do trabalho poderia levar alguém a pensar que a violência é algo inerente ao trabalho, o que é, ou deveria ser, inadmissível. Entre as diferentes definições do que seria violência no trabalho escolhemos a de Wynne et. al. citada no trabalho de Hoel, Sparks e Cooper para a Organização Internacional do Trabalho que diz que:

.. violência no trabalho diz respeito a incidentes onde pessoas são abusadas, ameaçadas ou agredidas em circunstâncias relacionadas a seus trabalhos, envolvendo ameaças explícitas ou implícitas à sua segurança, seu bem-estar ou à sua saúde (WYNNE et. al. apud HOEL, SPARKS E COOPER, 2007, tradução nossa).

A agência Canadian Centre for Occupational Health e Safety (CCOHS) faz um alerta para a amplitude da violência no trabalho e para o fato de que muitas pessoas pensam que violência no trabalho é sinônimo de agressão física. Heloani (2003b) lembra que quando se fala em violência é inevitável a associação com os atos de agressão física e que quando se fala em violência no trabalho muitas vezes a primeira imagem que vem é a do assédio sexual. Segundo a CCOHS (1999) a violência no trabalho é um problema muito maior e o termo deveria incluir também abusos, ameaças e intimidações, ela amplia o termo e defende que esses episódios não devem estar limitados aos eventos ocorridos apenas no local de trabalho. Ela cita, como exemplos, eventos ocorridos com trabalhadores em conferências ou outros

eventos sociais a serviço de uma empresa e também ameaças telefônicas recebidas em casa ou feitas por clientes.

Contrariando a crença popular de que violência é apenas física, a pesquisa de Baron e Neuman (1998) descobriu que a maioria dos casos de violência ocorrida dentro do ambiente de trabalho não é do tipo físico nem direto, mas sutil e encoberta. De acordo com Bjorkvist, Osterman e Hjelt-Back (apud BARON E NEUMAN, 1998, p.448, tradução nossa) “os agressores procuram agredir a vítima, sem incorrerem em grandes riscos, desta maneira, utilizam táticas mais sutis e mais difíceis de serem descobertas.” Palacios (apud SANTOS E DIAS, 2004) identifica quatro tipos de violência psicológica que podem ocorrer dentro do trabalho:

- agressão verbal: refere-se a um comportamento que humilha, degrada ou, de outra forma, indica uma falta de respeito com a dignidade e com o valor do indivíduo;
- assédio moral: refere-se a um comportamento ofensivo, humilhante, que desqualifica ou desmoraliza, repetido e em excesso, que acontece através de ataques vingativos, cruéis e maliciosos que objetiva rebaixar um indivíduo ou grupo de trabalhadores;
- assédio sexual: refere-se a qualquer comportamento indesejável, unilateral e não esperado de natureza sexual que é ofensivo para a pessoa envolvida e repercute em ameaça, humilhação ou incômodo/ constrangimento a esta pessoa;
- discriminação racial: refere-se a qualquer conduta ameaçadora que é baseada em raça, cor, idioma, que seja unilateral ou indesejável e que afeta a dignidade de mulheres e homens no trabalho.

Assim, vemos que o cenário atual é marcado por uma violência crescente e segundo um estudo realizado para a Organização Internacional do Trabalho (realizado por DI MARTINO, HOEL e COOPER, 2003) o assédio moral é a forma de violência que mais cresce atualmente. Para entender o crescimento no número de casos de violência e especificamente de assédio moral, é preciso olhar para o contexto e analisar as mudanças ocorridas no ambiente de trabalho no último século.

## 2 Contexto das mudanças na organização do trabalho

---

No início o capitalismo era um sistema muito similar aos sistemas de produção anteriores, tinha um ritmo lento, as mudanças ocorriam paulatinamente. Cremasco (2007) explica que a partir do começo do século passado, o ritmo das mudanças aumentou sensivelmente e afetou profundamente o indivíduo que trabalhava neste sistema. O advento da industrialização em massa afetou, principalmente no Ocidente, as relações de trabalho, alterando comportamentos por meio do distanciamento das pessoas. Ele explica que o que era regido pelo contato entre mentor e pupilo, começou a ser intermediado pela máquina, impondo a distância entre a habilidade humana e a habilidade técnica, ou seja, só valorizando os conhecimentos que aprimoravam e valorizavam a produção e vendo o ser humano apenas como um elemento da própria produção.

Com a revolução industrial, com o aumento dos mercados e a popularização dos preços, as fábricas passaram a requisitar enorme número de empregados para dar conta da demanda crescente. Era necessário substituir o empirismo por uma administração mais científica e as empresas precisavam realizar melhorias contínuas para fazer frente à crescente concorrência. Por tudo isto, a área de Administração foi formada e cada vez mais se especializando em aumentar a produção sem aumentar o número de funcionários, para isto, a metodologia científica foi usada para racionalizar o tempo, aumentar a produção e diminuir desperdícios (de tempo, pessoal, material etc.). Para Heloani (2003a), a administração científica surgiu para atender a velocidade e o novo ritmo de produção das fábricas e para desenvolver novas formas de gestão do trabalho, mais condizentes com este novo ritmo. Segundo este pesquisador, Taylor iniciou seu trabalho no momento em que o capitalismo entrava em sua fase monopolista, em que o padrão de acumulação potencializava a intensificação do trabalho e o aumento da produção. À medida que passava o tempo, os ritmos continuavam intensificando-se e novas tecnologias eram incorporadas à produção.

A próxima evolução do capitalismo veio com a instalação do modelo fordista; nele, o trabalhador passou a ser mais valorizado, devido ao seu potencial como consumidor. Para Harvey (2001) o que o fordismo tinha de especial era o reconhecimento explícito de que produção de massa significava “consumo de massa, um novo sistema de reprodução da força

de trabalho, uma nova política de controle e gerência do trabalho, uma nova estética e uma nova psicologia, em suma, um novo tipo de sociedade democrática, racionalizada, modernista e populista.” (p.121) Na opinião deste autor, com a cooperação entre trabalhadores e capitalistas houve um aumento no grau de eficiência deste sistema, permitindo maiores lucros e salários, maior consumo e maiores mercados.

A passagem a este novo modelo, no entanto, não ocorreu sem problemas, afinal, este novo modelo exigia a passagem para um sistema de produção que “se apoiava na familiarização do trabalhador com longas horas de trabalho puramente rotinizado, exigindo pouco das habilidades manuais tradicionais e concedendo um controle quase inexistente ao trabalhador sobre o projeto, o ritmo e a organização do processo produtivo”. (HARVEY, 2001, p. 123) Heloani (2003a) frisa que a engenharia fordista não conseguia ir além das inovações tecnológicas já conquistadas, assim o aumento de produtividade implicava necessariamente maior intensificação do ritmo de trabalho operário, tendo como resultado o fortalecimento dos sindicatos e das greves.

As causas por trás do sucesso econômico deste modelo, segundo Harvey (2001), se devem ao período de expansão após a Segunda Guerra Mundial, (de 1945 a 1973) e tiveram como base um conjunto de práticas de controle do trabalho, de tecnologias, de hábitos de consumo e de configurações de poder político-econômico. Logo, a configuração e o uso dos poderes do Estado foram plenamente assegurados após 1945 e estes fatores ajudaram a levar este regime de acumulação plenamente à maturidade. Mas, embora o sistema prosperasse, o desafio de treinar os trabalhadores em sistemas rotineiros, inexpressivos e degradados nunca foi totalmente superado, não obstante, as organizações sindicais foram sendo paulatinamente acuadas e convencidas a trocarem “ganhos reais de salário pela cooperação na disciplinação dos trabalhadores de acordo com sistema fordista de produção” (HARVEY, 2001, p. 129).

Após várias décadas de ritmos crescentes, sucesso econômico, relativa calma e estabilidade, uma crise profunda abalou as bases deste sistema na década de 1970. Esta não foi uma crise de superprodução, mas sim uma crise de sublucratividade, decorrente da queda das taxas de lucro, decorrentes de acordos conquistados após da Segunda Guerra Mundial (HELOANI, 1994 e 2003a). Como resultado deste colapso, na opinião de Harvey (2001), iniciou-se um período de rápidas mudanças, de fluidez e de incerteza. Novamente o maior prejudicado foi o trabalhador. Dados de Heloani (2003a) mostram que em 1963, o

desemprego atingia 4,2 milhões de operários. Assim, novamente, as greves, os sindicatos e movimentos operários tentavam dar conta e combater os problemas criados pelo novo ritmo do trabalho.

Para combater a crise, o fordismo efetuou duas grandes alterações na sua base: 1) os salários foram desindexados para segurar a inflação e tornar a economia mais competitiva e 2) restringiu-se drasticamente o Estado de Bem-Estar-Social. Para Harvey (2001) a profunda recessão da década de 1970 pôs em movimento um conjunto de processos que abalaram os compromissos fordistas.

O trabalho organizado foi abalado pela reconstrução de focos de acumulação flexível em regiões que careciam de tradições industriais anteriores e pela reimportação para os centros mais antigos e normas e técnicas regressivas estabelecidas nestas novas áreas. A acumulação flexível parecia implicar em níveis relativamente altos de desemprego “estrutural”, rápida destruição e reconstrução de habilidades, ganhos modestos de salários reais (se é que houve) e o retrocesso do poder sindical - uma das colunas políticas do regime fordista. (HARVEY, 2001, p. 141)

Muitos dos valores caros aos indivíduos da sociedade capitalista foram abalados, tais como a crença no emprego vitalício, no paternalismo do Estado e na segurança da vida futura desde que se cumprisse com o papel dado dentro da fábrica. Heloani (2003a) explica que a crise do petróleo causou, em muitos países, déficits comerciais e houve recessão, redução de emprego, redução de consumo e poucos aumentos salariais. Dados de Caldas (2000) mostram que, somente nos Estados Unidos, entre 1979 e 1983, onze milhões de empregos foram eliminados em função de fechamento de fábricas ou enxugamentos de pessoal. Ao mesmo tempo, muitos países adotaram tecnologias intensificadoras de trabalho, o que provocou lutas sociais prolongadas e grandes choques com os sindicatos.

Segundo Harvey:

o mercado de trabalho, por exemplo, passou por uma radical reestruturação. Diante da forte volatilidade do mercado, do aumento da competição e do estreitamento das margens de lucro, os patrões tiraram proveito do enfraquecimento do poder sindical e da grande quantidade de mão-de-obra excedente (desempregados ou subempregados) para impor regimes e contratos de trabalho mais flexíveis. (2001, p. 143)

O autor relata ainda que:

a acumulação flexível foi acompanhada na ponta do consumo ... por uma atenção muito maior às modas fugazes e pela mobilização de todos os artifícios de indução de necessidade e de transformação cultural que isto implica. A estética relativamente estável do modernismo fordista cedeu lugar a todo o fermento, instabilidade e qualidades fugidias de uma estética pós-moderna que celebra a diferença, a efemeridade, o espetáculo, a moda e a mercadificação de formas culturais. (HARVEY, 2001, p. 148)

Deste modo pode-se entender que após esta crise o mundo do trabalho nunca mais fosse o mesmo, o capitalismo mergulhou em crises sucessivas e recorrentes devido à competição global, às demandas dos consumidores por novos e melhores produtos, às mudanças tecnológicas que afetavam tanto a maneira de realizar a produção como a maneira de viver em sociedade, às transformações nas pressões da força de trabalho, e às preocupações com o meio ambiente. Tantas mudanças sinalizavam a necessidade de uma nova postura dentro das organizações e aumentavam a demanda por reações corporativas e mudanças organizacionais. (SHEEHAN, 1999).

Como resposta, instaurou-se o Estado Neoliberal na década de 1980 e patrocinou-se uma ampla reforma do Estado, que foi um dos fundamentos das políticas públicas deste período. Dentro das organizações termos como empregabilidade, desregulamentação, privatização, *dowsizing*, terceirização e flexibilização dos contratos de trabalho refletiam a reação corporativa às incertezas do mundo contemporâneo. (HELOANI, 2003a; SHEEHAN, 1999)

Deste modo, em contrapartida à crise global do capitalismo e à crescente incerteza dos mercados, muitas organizações optaram por realizar processos de mudança organizacional e reestruturação. Sheehan (1999) aponta que os processos de *dowsizing* rapidamente foram aceitos como métodos de melhorar os ganhos corporativos e o valor das ações no mercado acionário. Segundo Heloani (2003c), para o trabalhador era difícil aceitar a idéia de carreira, se a própria questão de segurança no emprego vivia constantemente abalada por sucessivas reestruturações. Estas reestruturações, certas vezes chamadas de reengenharias, outras de *dowsizing*, espalhavam um clima de terror dentro das organizações e sobrecarregavam os funcionários que ficavam.

Muitos estudos já apontaram os efeitos nefastos de alguns destes processos de reestruturação e debateram a eficácia de seus resultados (por exemplo, CASCIO, 1993; LITTLER, 1996; MCCARTHY et. al., 1996 apud SHEEHAN, 1999). As razões que justificavam a implementação de tais processos usavam como argumentos os desafios de competitividade no

mundo globalizado, as necessidades de pessoal com perfis mais heterogêneos, o maior comprometimento do pessoal e excelência operacional (MCCARTHY ET. AL., 1996 apud SHEEHAN, 1999). As justificativas mais usadas eram a redução das despesas, o aumento nos lucros, a melhoria na produtividade ou eficiência, os modismos e a obsessão por melhores resultados (CALDAS, 2000). A realidade, por outro lado, mostrava que estes objetivos raramente eram atingidos. Segundo Caldas (2000), 67% das empresas atestavam que com as demissões pretendia-se aumentar a competitividade da empresa, mas após as demissões menos de 20% das empresas obtiveram realmente níveis mais elevados de competitividade. Segundo este mesmo autor, em outro estudo 83% das empresas atestaram que realizaram cortes profundos com o objetivo de aumento nos lucros, mas na realidade menos de 50% destas mesmas empresas tiveram lucro no ano seguinte ao corte.

Se muitas empresas não obtiveram os resultados almejados com os processos de mudanças, outras conseqüências, ainda piores, foram observadas dentro dos ambientes de trabalho. Algumas pesquisas relatam como resultados destes processos: queda no comprometimento com a empresa, queda nos lucros, (SHEEHAN, 1998; CALDAS, 2000); queda na produtividade, intensificação do trabalho, já que um número menor de funcionários irá realizar a tarefa que antes era feita por mais funcionários (McCARTHY ET. AL., 1996) apud SHEEHAN, 1999; queda no índice de satisfação com o emprego, deteriorização das relações de trabalho (CALDAS, 2000), desmotivação (LITTLER, 1996; CALDAS, 2000), perda de lideranças e maior nível de conflito (CALDAS, 2000). Além disto, em muitos casos, os custos não diminuiram com o *downsizing* porque as empresas substituíram os postos eliminados (HARRISON, 1997) ou então recontrataram o pessoal demitido na forma de serviços de empresas de consultoria (CASCIO, 1993).

Simultaneamente, Heloani (2003a) chama a atenção para outra mudança profunda nas últimas décadas do século XX, uma mudança nas formas de controle. Para ele, a empresa neocapitalista pratica um controle sutil, nela, o exercício de poder está baseado mais na introjeção das normas do que na repressão explícita, e que os “corações e mentes:[são] as novas formas de autocoção”. Para ele o processo é ainda mais nefasto, pois o trabalhador é levado, no contexto do neocapitalismo, à identificação com a organização, através de um processo transferencial onde todas as relações pessoais e sociais são apropriadas de suas particularidades mais abstratas para se submeterem à gramática da produção e do lucro.

Com excessiva competição e submetido à pressão contínua em seu trabalho, o indivíduo tende a depender cada vez mais da organização, num processo de fusão afetiva que passa a reproduzir o paradigma maternal [...] a sobrecarga de exigências sobre o indivíduo produz um aumento da angústia, o que reforça a recorrência maternal (HELOANI, 2003a, p. 107)

Como se as mudanças descritas anteriormente não fossem suficientes, nota-se outra mudança, ainda mais profunda. Estes novos ares dentro da administração trouxeram mais do que o terror do desemprego, eles de alguma maneira também alteraram as extensas redes sociais que permeavam o trabalho dentro das fábricas e que suavizavam a vida das pessoas que ali trabalhavam. Através destas redes o sofrimento era repartido e suportado. Com o advento destas novas maneiras de gerenciar as pessoas, estas redes sociais foram seriamente afetadas e com isto não era possível buscar junto aos colegas um respaldo contra esta violência. Afetados seriamente nas suas funções, nas crenças básicas de segurança e tranquilidade, os trabalhadores perdiam seus últimos refúgios.

Mas, apesar de tantas mudanças este novo sistema prosperou:

o sucesso político do neo-conservadorismo dificilmente pode ser atribuído às suas realizações econômicas globais (seus fortes resultados negativos em termos de desemprego, de crescimento sofrível, de rápido deslocamento e da espiral da dívida só são compensados pelo controle da inflação), vários comentadores têm atribuído sua ascensão a uma mudança geral das normas e valores coletivos que tinham hegemonia, ao menos nas organizações operárias e em outros movimentos sociais dos anos 50 e 60, para um individualismo muito mais competitivo como valor central numa cultura empreendedimentista que penetrou em muitos aspectos da vida. (HARVEY, 2001, p. 161)

Assim, o que delineamos nos parágrafos anteriores foram as mudanças que afetaram os ambientes de trabalho, a sociedade e o próprio trabalhador nas últimas décadas do século passado. O Estado ficava cada dia mais fraco, sendo incapaz de absorver e de certa forma proteger, como havia feito em outros momentos na história, esta mão-de-obra. Soma-se a isto uma aceleração desmedida nos ritmos de produção, aceleração que aconteceu durante todo o século, mas que se encontrava em seu auge neste momento. Até que o golpe final veio com a globalização, seus desafios de competitividade e com a verdadeira obsessão por lucratividade para “satisfazer os acionistas”, destes nasce o medo constante de perder o emprego, de ser considerado “descartável”.

Enriquez (1997a) defende que nunca na história o indivíduo esteve tão enclausurado nas organizações, e tão pouco livre no seu corpo, no seu pensamento e na sua psique. Para Dejours (2001), é o reflexo de tantas mudanças o surgimento de um espectro de destruição

organizada da subjetividade e da vida em comum. Esta regressão se traduz pelo aumento na ocorrência de patologias mentais ligadas ao trabalho e pelo aumento dos atos violentos, reflexos de novas formas de organização do trabalho que usam da perversão mais que da violência e têm como consequência estimular a violência entre as pessoas.

Testemunha-se com mais frequência a emergência do discurso e da postura de que os fins justificam os meios, nota-se que muitas empresas ignoram, ou fingem ignorar práticas desumanas de “cada um por si” que acontecem diariamente dentro de seus portões. Dentro desta mentalidade de “vale tudo” gerentes e outros funcionários se valem de qualquer ação ou técnica para se livrarem das pessoas, ou para fazerem com que elas trabalhem mais. O assédio moral nasce dentro desta perspectiva, sendo uma das ferramentas usadas para garantir que os fins sejam alcançados, a qualquer custo, ou simples reflexo de um ambiente de trabalho degradado. Assim, estudos ingleses denunciam que as pessoas que assediam moralmente os funcionários fazem o que fazem porque sabem que podem se livrar das consequências de seus atos (UNISON, 1997), e que algumas culturas organizacionais até incentivam aqueles que são mais “duros” (ARCHER, 1999; RAYNER, 1997, 1998).

Com o paulatino enfraquecimento das redes que protegiam os trabalhadores, dos sindicatos e dos laços de solidariedade entre os trabalhadores, a experiência do assédio moral torna-se ainda mais devastadora, destruindo, em muitos casos literalmente, o indivíduo. É evidente que a participação dos colegas que antes ajudavam a tornar mais “leve” a carga de trabalho e que passam a participar, como algozes ou como testemunhas silenciosas, das violências contra trabalhadores faz com que a experiência se agrave. Para Heloani (2003c) a ênfase na produtividade leva à exclusão do sujeito, à introjeção, reprodução, reatualização e disseminação de práticas agressivas entre os pares, gerando indiferença ao sofrimento alheio e neutralização dos desmandos administrativos. Este autor defende que estas práticas levam à diminuição da disposição psíquica para enfrentar as agressões e interagir em equipe, à fragmentação dos laços afetivos entre os pares, e à instalação do pacto do silêncio no coletivo, entre outros.

Barreto fala sobre as mudanças ocorridas no mundo e a violência que estamos observando dizendo que a

violência não constitui tema novo no mundo do trabalho. O convívio cotidiano com práticas que controlam, excluem e administram vidas, emoções e subjetividades, coloca-a no reino do banal e natural. Se por um lado, o discurso dominante fala em liberdade, qualidade de vida e prioriza a realização das necessidades mais supérfluas, por outro, os trabalhadores convivem com restrições, ameaças e controles constantes... Cada vez mais solitário, com vínculos afetivos fragmentados, livre de qualquer participação social, só lhe resta a alienação, subordinação e sofrimento. Subordinação às ordens que vêm de cima, sem questionamentos, sem reflexões, sem liberdade, renunciando a seus desejos e necessidades (2005, p. 32, grifos nossos)

Guerreiro Ramos (1981) explica o silencioso consentimento frente ao sofrimento dos colegas como resultante da sua falta de criticidade e da precarização de seu papel, ele diz que

é uma consequência da interiorização acrítica, pelo indivíduo, da auto-representação da sociedade moderna, que se define como um precário contrato entre indivíduos que maximizam a utilidade, na busca da felicidade pessoal, entendida como uma busca de satisfação de uma interminável sucessão de desejos.. um vez que, em consequência de seu caráter competitivo, o mundo social.. torna-se estranho ao homem, este tenta superar sua alienação, seja anulando-se através de passiva conformidade a papéis que prevalecem aqui e ali, ou recolhendo-se dentro de si mesmo, afirmando assim uma individualidade demasiada consciente de si mesmo.(p. 56, grifo nosso)

Para Lasch (1987):

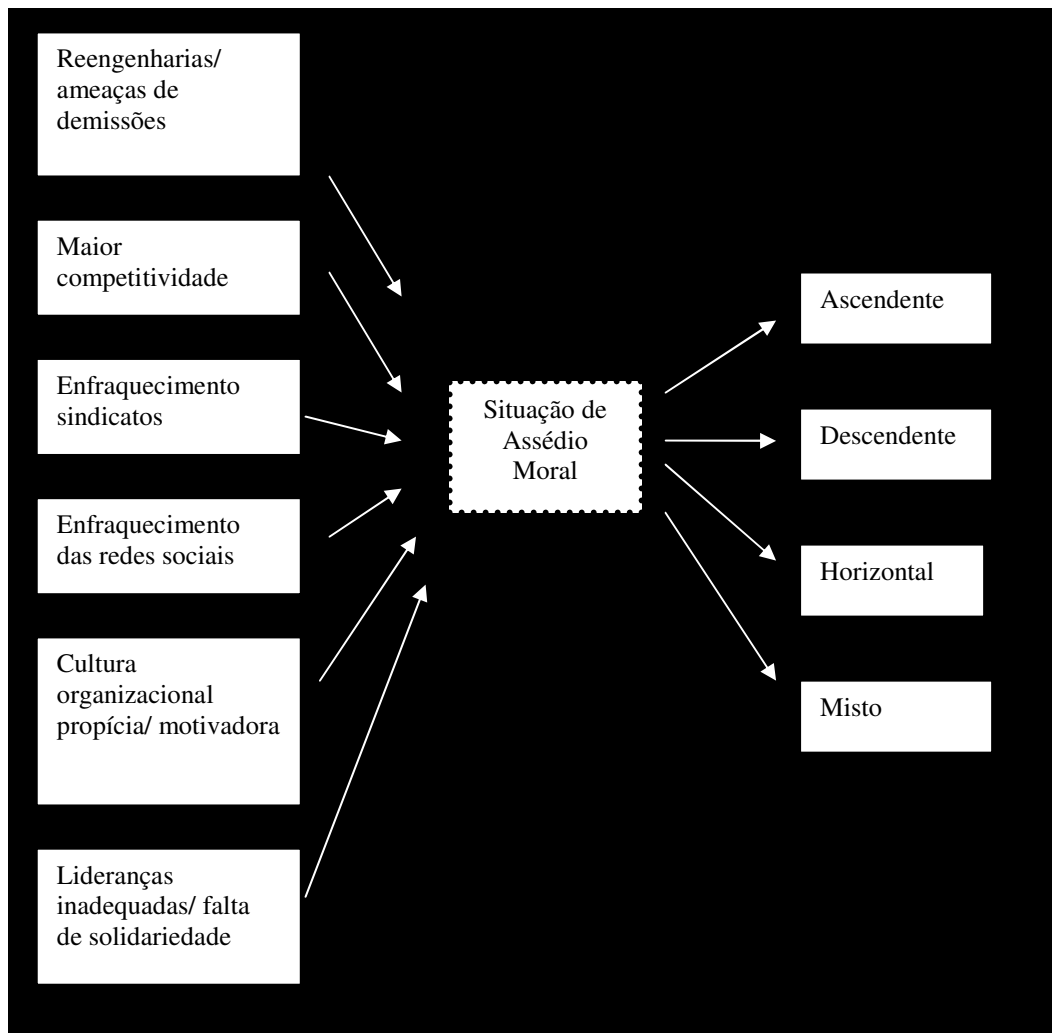
a vida cotidiana passou a pautar-se pelas estratégias de sobrevivência impostas aos que estão expostos à extrema adversidade. A apatia seletiva, o descompromisso emocional frente aos outros, a renúncia ao passado e ao futuro, a determinação de viver um dia de cada vez – tais técnicas de autogestão emocional, necessariamente levadas ao extremo em condições extremas, passaram a configurar [...] a vida das pessoas comuns. (p. 47)

Assim, conforme iremos detalhar na parte II deste trabalho, o silêncio não só mostra conformidade e consentimento, mas mostra que os trabalhadores não percebem que eles podem ser os próximos na lista do agressor.

Como resultado das mudanças sociais enumeradas até o momento – os trabalhadores chegam às últimas décadas do século passado oprimidos pelo excesso de trabalho, pelos ritmos cada vez mais acelerados, pela ameaça constante de demissão, pela cultura empresarial que muitas vezes estimula o “cada um por si” – nota-se o aumento de um tipo de violência muito específico. Não estamos nos referindo à violência física de um trabalhador contra outro, ou de um cliente para o funcionário que o atende. Começou-se a perceber na década de 1980, com cada vez mais frequência, o aparecimento de uma violência mais indireta, dissimulada. A esta violência, nos países de língua portuguesa, deu-se o nome de assédio moral.

A figura abaixo esquematiza o que tentamos explicar até o momento:

**Figura 2- Esquematização do aparecimento/crescimento das situações de assédio moral**



Fonte: Elaborado pela autora

No nosso entendimento, as mudanças sociais que explicamos até o momento permitiram ou até mesmo incentivaram o aparecimento e crescimento das situações de assédio moral. O assédio pode ocorrer em direções distintas, de acordo com o nível hierárquico da vítima e do agressor. Assim, o assédio ascendente é quando um subordinado agride um superior. O assédio descendente, o mais frequentemente observado, ocorre quando um superior assedia um empregado. O assédio horizontal ocorre entre pares. Há um quarto tipo de assédio que é o misto, quando várias pessoas participam do assédio, pois no assédio uma das peças importantes é isolar a vítima, para tanto, muitas vezes os colegas acabam participando do assédio. Iremos detalhar estes quatro tipos de assédio moral na parte II deste trabalho.

### 3 Violência ou dominação simbólica?

---

Antes de passarmos aos próximos tópicos, gostaríamos de resgatar o trabalho de Cristophe Dejours (1999) sobre o assédio moral. Para ele é preciso, antes de tudo, entender a questão da violência como grande diferencial entre o sistema neoliberal que vivemos e os sistemas totalitários. Na ditadura, diz ele, a violência é usada sistematicamente para submeter às pessoas, no sistema neoliberal, ao contrário, a banalização da injustiça não passa pelo exercício da violência, mas pela colaboração da maioria das pessoas que compõe o sistema, por isto ele diz que a violência passa pela dominação simbólica..

Este autor define que uma conduta é violenta se coloca em ato uma intenção de destruição ou de alteração de um objeto, mesmo que este objeto não esteja ciente da intenção. Dentro da categoria violência no trabalho, ele defende a existência de dois tipos de configurações subjetivas: a violência de tipo reativa e a violência de tipo ativa. (DEJOURS, 1999) A violência reativa é mobilizada por uma reação subjetiva, ocorrida no limite da vontade do sujeito, no momento em que perde o controle de si. Este tipo de conduta violenta é vista nas condutas compulsivas de vandalismo, sabotagem, ameaças à mão armada contra outros empregados, ou seja, condutas impulsivas que são resultado de injustiças ou de sofrimentos nascidos no ambiente de trabalho. Já o tipo ativo revela a intenção premeditada, implica o exercício de uma vontade deliberada para danar, agredir. Nas empresas, diz este autor, ela aparece diretamente ligada ao sadismo, ou seja, ao prazer ou antecipação de um prazer de fazer o outro sofrer.

No caso da violência dita reativa a identidade do sujeito está em perigo, e é para tentar resguardar sua identidade que este age impulsivamente. Certas pessoas, diz o autor, diante do impasse de uma situação que ultrapassa sua capacidade psicológica de suportar, acabam agredindo o outro. Por outro lado, na violência ativa, a identidade em risco não é a do agressor, mas a da vítima. Nela, a violência ativa visa roubar a identidade do outro, degradando-a, deteriorando-a ou destruindo-a. Dejours (1999) desnuda o processo psicológico que faz com que diante da violência os sujeitos percam sua subjetividade, pois todas as formas de constrição dirigidas ao corpo destroem sua afetividade:

trancar alguém dentro de uma prisão, jogá-lo no isolamento, privá-lo de todo tipo de estímulo.. ou ao, contrário, submetê-lo a muitos estímulos sem dar ao sujeito a capacidade de absorvê-los ou processá-los, levam à violência. Impedir um corpo de urinar, privá-lo de alimentos ou bebida, ao contrário, obrigá-lo a beber sem sede, impedi-lo de dormir quando precisa descanso, impor uma posição fixa quando ele precisaria se mexer etc.. todas estas manobras sobre o corpo têm em comum humilhar e contrariar as necessidades fisiológicas. A partir de um certo nível de constrição, a fortiori si se infligem dores ou ferimentos ao corpo, colocamos paradoxalmente o corpo contra a obtenção das necessidades fisiológicas contrariadas. Então, o pensamento se esvazia progressivamente pelo apelo das necessidades, o campo da consciência se contrai, o pensamento se polariza, a vida do espírito é abolida. No limite, não há mais um sujeito, ou seja, o corpo subjetivo se dissolveu no corpo fisiológico. O sujeito é levado a cuidar das funções imperiosas, as funções fisiológicas ou a sua humanidade se perde. (DEJOURS, 1999, p. 20, tradução nossa)

O autor explica que em muitos casos a violência não visa a morte do sujeito, mas utilizar de sua submissão ou envolver a vítima em atos que esta não cometeria, se não estivesse submetida pela manipulação violenta exercida contra ela.

Dejours (1999) explica que um ato violento *stricto sensu* tem como características a mobilização da vontade do sujeito e a abolição de seu senso de moral. Para ele, a violência fica à margem do sistema e a maioria das pessoas consente em participar do sistema sem ser ameaçada de violência. Este consentimento, em sua opinião, é resultado de uma dominação simbólica e não da violência direta.

Podemos trazer isto para a realidade do assédio moral quando refletimos que muitas pessoas assistem ou participam das situações de assédio não porque são obrigadas, o autor sublinha que não há violência *stricto sensu*. O que as “obriga” a calarem-se é uma violência mais sutil, que fica num segundo plano. Para ele, dentro do mundo do trabalho o modo que esta dominação simbólica subtrai as vontades ou ataca a integridade de cada pessoa não se dá pela violência, mas através da persuasão, através de um discurso coerente e de instrumentos de comunicação eficientes, que ofuscam o prestígio de outros discursos. Portanto, não é através de ameaças, mas através da “sedução”, que as pessoas consentem em participar desta banalização da injustiça.

Dejours (1999) ressalta que costumamos atribuir os atos violentos a pessoas com psicopatologias individuais independente do contexto do trabalho, mas a análise detalhada

revela que esta fragilidade psicológica parece ser provocada, ou ao menos revelada e agravada, pelo contexto do trabalho. O autor explica como o processo acontece: 1) um momento de indignação e revolta nasce dentro do sujeito, 2) ao invés de criar emoção e mobilização coletiva isola ainda mais o sujeito, 3) a passividade, a inércia dos colegas, provavelmente devido à sua submissão à dominação simbólica, aumenta o sofrimento do sujeito; 4) ele critica o comportamento dos colegas, aumentando seu isolamento; 5) ele começa a ter comportamentos violentos ou agressivos que faz com que ele se isole ainda mais. Neste momento o sujeito entra em um estado mórbido onde ele busca defender-se a seu próprio modo.

Assim, para Dejours (1999), a organização do trabalho não utiliza a violência, mas gera a violência na forma de patologias individuais ou, em outras palavras, a dominação simbólica não-violenta faz eclodir a violência nos outros. Então, algumas formas de violência individuais (como por exemplo, o assédio moral) nascem entre aqueles que, incluídos dentro do mundo do trabalho, recusam as condições psíquicas encontradas, se fragilizando psicológica e socialmente, e a dominação simbólica é parte fundamental deste processo que pode ser descrito, nas palavras do autor como “violência reativa como resposta à dominação simbólica”. (DEJOURS, 1999, p. 26) Na sua visão, o que permite a banalização do assédio moral e da tolerância social face a esta injustiça não é o exercício da violência explícita, mas o exercício de uma violência muito mais sutil, simbólica.

#### 4 Poder e controle

---

Ainda que, como apontou Enriquez (1997a), o fim de toda organização é o lucro, por baixo deste véu asséptico encontram-se desejos, paixões, golpes, culpa, raiva, ódio e condutas anormais. Ele diz que a análise das organizações nos obriga a repensar nossas perspectivas e nosso olhar, é preciso ver que as organizações são atravessadas por processos identificatórios nos quais as pulsões se exprimem, as projeções se multiplicam e se entrecruzam e que são palco das identidades e alegrias das pessoas. É preciso ver que a questão do assédio moral muitas vezes se encontra entrelaçada com problemas relacionados

à forma de estruturar e controlar o trabalho, de disciplinar e gerir os funcionários dentro das organizações.

Enriquez (1997a) explica que as estruturas da organização exprimem a maneira como a autoridade está distribuída, em função dos objetivos da empresa, mas que exprimem também os mecanismos de defesa contra as angústias e os desejos de poder. Para ele, as organizações constroem uma estrutura de funcionamento que é, naturalmente, uma estrutura de poder e privilegiam certas condutas coletivas para conseguir a obediência assim como a conformidade às regras. As formas disciplinares se apresentam como uma modalidade de exercício de poder, que adota procedimentos, instrumentos e técnicas em diferentes níveis de aplicação, conforme explica Foucault (1997). Para ele, existem três critérios nas táticas de poder para assegurar a conformidade às regras:

tornar o exercício de poder o menos custoso possível (economicamente, pela parca despesa que acarreta; politicamente, por sua discrição, sua fraca exteriorização, sua relativa invisibilidade, o pouco de resistência que suscita); fazer com que os efeitos desse poder social sejam levados a seu máximo de intensidade e estendidos tão longe quanto possível, sem fracasso, nem lacuna; ligar, enfim esse crescimento “econômico” do poder e o rendimento dos aparelhos no interior dos quais se exerce (como sejam os aparelhos pedagógicos, militares, industriais ou médicos), em suma, fazer crescer ao mesmo tempo a docilidade e a utilidade de todos os elementos do sistema (FOUCAULT, 1997, p. 179, grifo nosso)

Pagès et. al (1987) mostram que com a evolução do sistema capitalista houve a despersonalização das relações de poder. O chefe, desde sempre a encarnação de poder, perde sua importância, ele é o agente de um sistema, da mesma forma que os outros executivos. Ele é substituído pela organização em todos os níveis através das regras, das políticas, dos dispositivos da organização. Mas estes autores não concordam com a corrente que defende que os empregados sofrem uma pressão tão grande que são esmagados e estão fracos demais para enfrentá-la. Ao contrário, eles defendem que o sistema de poder visa isolar os indivíduos para impedir toda expressão coletiva de reivindicações, mas, isto só é possível, porque há falhas nas relações entre indivíduos; assim, falta uma real solidariedade orgânica, sendo aí o local em que o poder se inscreve. Barreto (2005, p. 37), descrevendo um caso ocorrido no Brasil mostrou que “as punições de cunho “disciplinar” fragmentam relações, disseminam o medo, implantam insegurança no coletivo e perda de confiança entre os pares”.

Seligmann-Silva (1994) descreveu algumas técnicas sofisticadas de instrumentalização de dominação, ela cita, por exemplo, a desinformação, a manipulação de sentimentos e a

estimulação do orgulho pelo trabalho bem feito que recebem reforço considerável da disciplina, favorecem a eficácia da dominação e preparam o terreno para garantir a aceitação das exigências disciplinares, ou, nas palavras de Foucault (1997), fazendo crescer ao mesmo tempo a docilidade e a utilidade de todos os elementos do sistema. O trabalho de Pignon e Querzola revelam algumas formas aparentemente mais avançadas e democráticas de gestão do trabalho onde é possível encontrar formas de controle cada vez menos explícitas. Segundo estes autores, o conflito nestas situações “já não decorre do autoritarismo e da intimidação claramente expressos pelas chefias, mas, sim, por um conjunto de aspectos vinculados à moderna organização do trabalho”. (apud SELIGMANN-SILVA, 1994, p. 100)

Na opinião de Pignon e Querzola (apud SELIGMANN-SILVA, 1994) algumas das formas de exercer controle sobre os trabalhadores acontecem mediante deslocamento, para o exterior da empresa da “fonte” de exigências. Eles listam, por exemplo:

- 1) O setor de serviços, onde muitas vezes, os aumentos de produtividade vão decorrer de uma intensificação do ritmo, que passa a ser imposto pelos próprios clientes.
- 2) Todos os setores onde a dominação passa a ser introjetada e cada um passa a exigir de si mesmo esse máximo de produtividade que poderá assumir diferentes significações (autovalorização; prestígio; esperança de ascensão na carreira; vitória na disputa interna por cargos; prêmios e outras glórias que a própria organização estabelece e incentiva através de competições entre equipes e entre pessoas)
- 3) As leis do mercado que passam a fazer parte de mecanismos coercitivos que indiretamente atingem trabalhadores de empresas que precisam enfrentar a competição de suas concorrentes. Se a empresa fracassar e fechar, o emprego estará perdido. Ao mesmo tempo acontece um trabalho de identificação do trabalhador com a própria empresa (a vitória da empresa é a vitória do trabalhador). As leis de mercado e a atuação de certa psicossociologia industrial convergem para o aumento da produtividade, em circunstâncias que frequentemente significam uma maximização dos esforços e das tensões.
- 4) A institucionalização, nas empresas, de departamentos de recursos humanos, destinados a amortecer os conflitos e a garantir que os sentimentos, aspirações e valores dos trabalhadores sejam harmonizados com os objetivos de produção. Setores de assistência médica e social frequentemente passam a funcionar subordinados aos mesmos princípios. Quando existe atendimento psicológico, este se torna importante instrumento de atenuação não só dos sintomas, mas também dos conflitos trabalhistas

que passam a ser psicologizados, isto é, reduzidos a aspectos psicológicos individuais e esvaziados de suas determinações sócio-laborais. Tais serviços desempenham papel importante na gênese e no fortalecimento de sentimentos de identificação trabalhador/empresa, de idealização, de gratidão e de lealdade, ao mesmo tempo em que atuam na anulação de uma visão crítica e de desejos de autonomia pessoal. (retirado de SELIGMANN-SILVA, 1994, grifos nossos)

Ao deslocar para fora do ambiente organizacional a fonte de tensão dos trabalhadores há uma redução considerável de estratégias de defesas individuais, afinal como lutar contra as exigências dos próprios consumidores? Como lutar contra a lógica de que se não fizermos o nosso concorrente fará e teremos que fechar a fábrica.

O trabalho de Pagès et. al. (1987) explica a maneira como os indivíduos acabam aceitando esta lógica perversa. Para estes autores a monetarização permite instaurar uma lógica onde os indivíduos e suas ações passam a ser “valorizados como entidades contábeis” e “reduzidos a valores de troca” (SELIGMANN-SILVA, 1994, p. 102). A monetarização pode ser entendida, por exemplo, quando entram em questão a saúde e a integridade física e mental do trabalhador que impregnado pela ação do aparelho ideológico da empresa, “é levado a aceitar que as condições de insalubridade, os riscos de vida e a própria penosidade do trabalho sejam pagos em dinheiro, ao invés de exigir a transformação das condições de trabalho.” (SELIGMANN-SILVA, 1994, p. 102)

Mas Seligmann-Silva (1994) reconhece que o aspecto monetário não é o único a ser levado em conta, e não é a única razão pela qual se perpetuam tais condições perversas, o trabalho é sem dúvida alguma um fator altamente valorizado. Não estar trabalhando é comumente associado com “vagabundagem” ou com “preguiça” e a ameaça do desemprego é um dos maiores temores do mundo adulto, uma ameaça à própria identidade dos indivíduos. Sainsaulieu (apud Seligmann-Silva, 1994, p. 118) afirma que “o conceito de identidade designa simultaneamente a permanência dos meios sociais do reconhecimento e a capacidade para que o sujeito confira um sentido durável à sua experiência”. Seligmann-Silva completando o pensamento deste autor mostra que a personalidade se transforma através de interações que se fazem em distintas circunscrições, a partir de níveis mais abrangentes como o da classe social, passando pelos níveis microsociais da família e “perder tais suportes de reconhecimento, muitas vezes nos diferentes âmbitos em que o indivíduo convive - cidade,

empresa, família -, significa, em nossos dias, a ameaça de não encontrar mais sentido no trabalho nem na própria vida.” (1994, p. 121)

Além disto, como lembra Enriquez (1997a) embora muitos se ressentam e digam que o trabalho os impede de viver, para a maioria dos trabalhadores não há opção numa sociedade forjada ao redor do trabalho.

## 5 Evolução das pesquisas sobre assédio moral

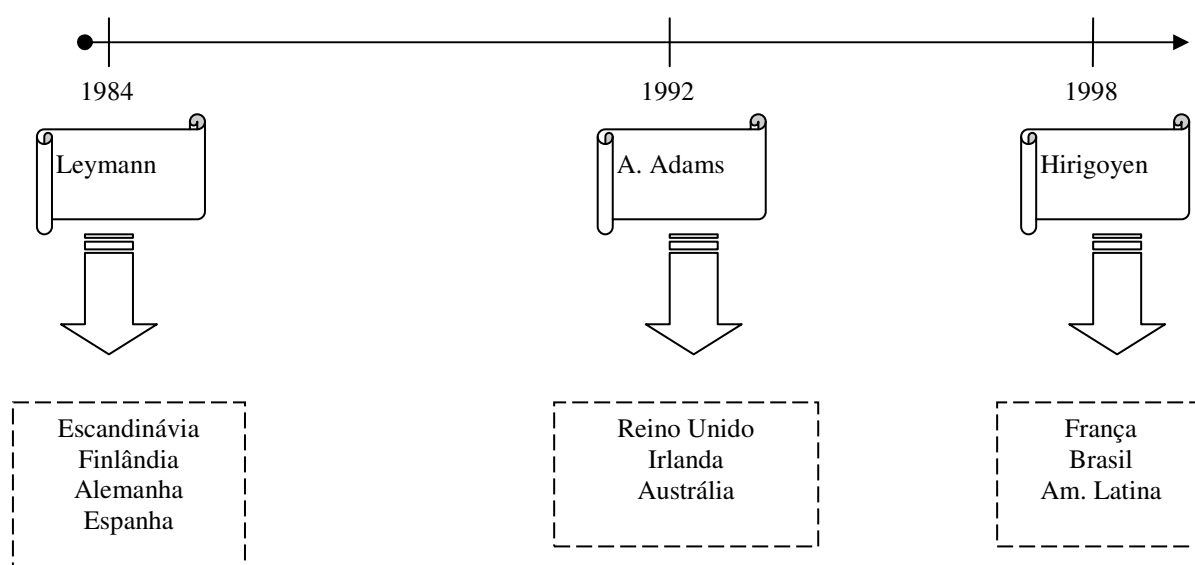
---

Se dentro das organizações os trabalhadores assistiam a mudanças na organização do trabalho, a aumento nos ritmos e nas tensões dentro dos ambientes de trabalho, fora das organizações os pesquisadores começaram a apontar a existência deste sofrimento chamado assédio moral. Embora ninguém acredite que o assédio moral seja um “mal” exclusivo dos dias atuais, Heloani (2004), por exemplo, diz que esta forma de violência sempre existiu na sociedade brasileira, há apenas 25 anos este assunto começou a ser estudado e a ganhar importância nas pesquisas científicas.

Encontramos alguns trabalhos antigos que denunciavam um tipo de violência não-física sofrida por trabalhadores. Um estudo pioneiro, mas que na época não teve grande repercussão, e que é mencionado com bastante frequência por pesquisadores sobre assédio moral, foi feito pelo psiquiatra americano Carroll Brodsky (1976) chamado “The harassed worker” / O trabalhador assediado. Este autor entrevistou na década de 1970 diversas pessoas que alegavam maus-tratos dentro do ambiente de trabalho. Concluindo que o assédio era um mecanismo básico da interação humana e descrevendo cinco ações como assédio: 1) culpar um companheiro de trabalho, tratando-o como bode expiatório dos problemas; 2) xingar e ofender um trabalhador; 3) cometer abusos físicos; 4) aumentar a pressão do trabalho em demasia; 5) cometer assédio sexual. Ainda neste trabalho, ele aponta que o assédio poderia ser institucionalizado, ou seja, as empresas podem fazer “vista grossa” ou mesmo incentivar as situações de assédio. Como já dissemos, este trabalho teve pouca repercussão na época, o tema assédio só se tornou objeto de pesquisas científicas mais de uma década depois.

Passando a analisar a história das pesquisas sobre assédio moral no mundo verificamos que estes estudos foram muito influenciados por três pesquisadores. Referimo-nos aos trabalhos de Heinz Leymann, Andrea Adams e Marie-France Hirigoyen. O gráfico abaixo sintetiza as idéias que iremos apresentar nos próximos parágrafos.

**Gráfico 1- Matriz de influência dos estudos sobre assédio moral**



Fonte: Elaborado pela autora

Os estudos sobre assédio moral começaram com o psicólogo alemão Heinz Leymann no início da década de 1980 na Suécia. Este pesquisador analisou 64 pacientes de uma clínica sueca de amparo psicológico que, após terem passado por situações de violência não-física dentro do trabalho, desenvolveram um quadro severo de PTSD - *post-traumatic stress disorder* (síndrome de estresse pós-traumático). Em 1984 ele publicou, junto com Annelie Gustafsson, um artigo descrevendo suas descobertas. Mais tarde, em 1990, Leymann apresentou no Congresso sobre Higiene e Segurança no Trabalho em Hamburgo um trabalho sobre assédio moral e em 1993 publicou, em alemão, seu livro “Mobbing” que se tornou uma referência sobre o assunto. Em 1992, ele descobriu que uma das conseqüências do assédio é que 95% das vítimas apresentavam um quadro de PTSD. (Leymann e Gustafsson, 1996). Os estudos de Leymann influenciaram muitas pesquisas na Escandinávia e mais tarde em vários

outros países da Europa. Analisando os desdobramentos da atuação de Leymann notamos que suas pesquisas conseguiram atrair bastante atenção das autoridades da Suécia.

Einarsen e Skogstad (1996) explicam que o pioneirismo e a grande repercussão nos países escandinavos de seus resultados foram influenciados pela aprovação, em 1977, da Lei Sueca Ambiental (Swedish Environmental Act) que protegia os trabalhadores de qualquer tipo de violência física ou mental dentro do trabalho e foi seguida pela aprovação de leis similares na Finlândia e Noruega.

Além de ter identificado este fenômeno, que inaugurou o campo de estudos, e ter realizado inúmeros estudos empíricos, Leymann criou uma ferramenta para calcular a incidência de assédio moral. Era uma lista em forma de questionário, denominado LIPT- Leymann Inventory of Psychological Terrorization, que descrevia de maneira objetiva 45 atividades que seriam consideradas como atos de assédio moral. Esta ferramenta é ainda muito utilizada nas pesquisas atuais. Leymann faleceu em 1999, mas seus trabalhos influenciaram muitos pesquisadores de toda a Escandinávia, da Alemanha e da Espanha.

Um segundo momento crucial das pesquisas sobre assédio moral aconteceu no Reino Unido a partir de dois programas de rádio da BBC em 1992. Os programas eram “Um abuso de Poder” e “De quem é a culpa afinal?” (traduções nossas), sob a responsabilidade da jornalista inglesa Andrea Adams, que havia passado por uma situação de assédio moral. Após estes programas, a jornalista recebeu inúmeras cartas de vítimas de assédio moral e, a partir daí, vários estudos foram conduzidos buscando compreender a gravidade e extensão deste problema na Inglaterra. (LEE, 2000) Vemos que esta jornalista atuou de maneira interessante com sindicatos, sendo que ajudou as pesquisas de um grande sindicato inglês, chamado Unison. Andrea Adams criou uma fundação para o combate deste problema organizacional através da divulgação de informações, esclarecimento de trabalhadores e auxílio às vítimas. Ela faleceu em 1995, mas o seu trabalho continua a ser referência nas pesquisas feitas no Reino Unido, Irlanda e Austrália.

Outro momento importante da história sobre assédio moral se passou na França. A psiquiatra e psicoterapeuta familiar Marie-France Hirigoyen, lançou em dezembro de 1998 o livro “*Le Harcèlement moral: la violence perverse au quotidien*”, que se tornou rapidamente um best-seller e foi traduzido para diversos idiomas, inclusive para o português. Ela aborda a violência

que acontece dentro de casa, entre o casal, e no trabalho, seja entre colegas ou entre chefe e subordinados. Este livro teve repercussão imediata, a autora recebeu inúmeras cartas de vítimas desta violência no trabalho e acabou lançando, em 2001, um livro específico sobre assédio moral no trabalho chamado de “*Le malaise dans le travail, harcèlement moral: démêler le vrai du faux*” (HIRIGOYEN, 2001), baseado em pesquisa conduzida com 193 vítimas de assédio moral na França. A autora baseou-se em sua experiência clínica para expor detalhes dessas ocorrências. Estes livros incendiaram o debate em muitos países e influenciaram particularmente pesquisadores na França e América Latina, inclusive no Brasil. Vemos que a atuação desta pesquisadora repercutiu muito na sociedade, incentivando os debates.

Consideramos, pois, que estes três pesquisadores, cada um em seu tempo, seu país e dentro de uma área de influência específica, foram fundamentais nos debates e nas pesquisas de outros pesquisadores mundo afora. Assim, Leymann influenciou particularmente o governo, André Adams envolveu os sindicatos e Hirigoyen trouxe o tema para toda a sociedade. Cada um deles forma um pilar das pesquisas sobre este assunto e lançou sementes para que o tema ganhasse repercussão mundial.

## 6 Os dilemas conceituais

---

Nestes 25 anos de pesquisas sobre assédio moral o campo avançou imensamente, mas ainda apresenta um desafio conceitual. Segundo Birman (2005) a palavra “assédio moral” ganhou franca notoriedade pública e tem sido desmesuradamente inflacionada no imaginário contemporâneo, provocando uma imprecisão no campo, pois o sentido torna-se quase evanescente e sem fronteiras bem traçadas. Faulx e Delvaux (2005) assinalam que outros temas aparecem e são utilizados como sinônimos de “assédio moral”, aumentando o risco de confusão. Einarsen (2005) faz um alerta dizendo que, embora existam muitas experiências desagradáveis clamando pela atenção de pesquisadores, temos de evitar a banalização do termo com o risco de que seja mal utilizado.

Para Barreto (2005), o conceito hoje está cristalizado no Brasil, porém, ainda é pouco preciso, dando margens a empregos inadequados em toda situação de conflito, pressão e tensão e que

“também tem sido usado e confundido com outro conceito da área do direito que é dano moral, o que por si só justifica a necessidade de aprimorá-lo”. (BARRETO, p. 49)

Para tentar esclarecer dúvidas e caracterizar claramente o nosso objeto de pesquisa, nos deteremos na questão conceitual, nas suas fronteiras, nos seus limites, nas diferenças com outros temas relacionados à violência do trabalho.

Por ser um fenômeno multidisciplinar, por ter sido estudado por pesquisadores de distintas áreas, e pela carência de diálogo entre estas áreas, não é incomum que dentro de um mesmo país este fenômeno receba nomes distintos. Ampliamos o trabalho de Guimarães e Rimoli (2006) e vemos que os termos mais usados nos diferentes países seriam os seguintes: na França - *Harcèlement moral* (assédio moral) e manipulação perversa; na Inglaterra, Austrália e Irlanda - *bullying, harassment*; nos Estados Unidos - *moral harassment, emotional abuse, counter-productive work behavior, psychological harassment*; na Escandinávia e países da Europa Central - *mobbing*; no Japão - *ijime*; em Portugal - coação moral; nos países latino-americanos e Espanha - *acoso moral, acoso psicológico, hostigamiento laboral, psicoterror laboral* ou psicoterrorismo e no Brasil - assédio moral, assédio psicológico, *mobbing*. Para Guimarães e Rimoli (2006, p. 184) “a diversidade de expressões obedece à variedade cultural e à ênfase que se deseja colocar sobre algum dos múltiplos aspectos que levam à violência psicológica no trabalho” mas elas alertam que “a tentativa de definição e descrição deste fenômeno em nível universal se vê comprometida e exige uma aproximação progressiva e um intercâmbio de conhecimentos, teorias, estudos e práticas trans-culturais”. Para Hoel (2004) assim como o termo assédio sexual está imbuído de significados que sugerem que seu entendimento pode variar de país a país, também o termo assédio moral tende a estar carregado de significados culturais.

A nomenclatura é particularmente confusa na terminologia em inglês, sendo que emprega dois termos: “*mobbing*” e “*bullying*”. Di Martino, Hoel e Cooper (2003) dizem que há diferença entre os termos “*bullying*” e “*mobbing*”, sendo que o primeiro é usado para se referir à situação de assédio individual enquanto o último refere-se à situação em que o assédio parte de um grande número de agressores. Hirigoyen (2001) também faz distinção entre *mobbing*, *bullying* e assédio moral. Para ela o termo *mobbing* se refere a perseguições coletivas ou quando a violência parte da organização e inclui até a violência física. *Bullying*, por outro lado, seria um termo mais amplo, que abarca as piadas, as condutas com conotações sexuais

ou agressões físicas, tratando de uma violência com caráter individual mais do que organizacional. Por outro lado, na opinião desta autora o assédio moral diz respeito às agressões mais sutis e mais difíceis de advertir ou de provar e as agressões físicas ou discriminações estariam, a princípio, excluídas desta definição.

Na opinião de Leymann (1996) o termo *bullying* deveria ser abandonado em favor do termo *mobbing* porque *bullying* tem a conotação de violência física e ameaças. Para este autor, o assédio (*mobbing*) é algo muito mais sutil, tem comportamentos mais sofisticados, tais como isolar socialmente a vítima.

Segundo Chappel e Di Martino (2006) a distinção entre *bullying* (inicialmente se referia às situações de assédio individual) e *mobbing* (situações de assédio coletivo) está se dissolvendo, ou seja, os dois termos estão se auto-assimilando. Segundo estes autores, os pesquisadores atualmente não fazem distinção entre um ou outro termo, independente do número de agressores envolvidos. Na nossa pesquisa notamos que os dois termos são usados indiscriminadamente na maioria das pesquisas encontradas. Percebemos que o que leva um pesquisador a usar um termo ou outro é muito mais o critério geográfico, ou seja, o país em que o pesquisador se encontra do que a características específicas da situação de assédio, como, por exemplo, número de agressores.

Embora já tenha sido mencionado que as diferentes nomenclaturas para o tema atrasaram a abordagem e o combate do fenômeno (ANDERSSON, 2001) e que geraram confusão (LEYMANN, 2006), notamos certa convergência da palavra *mobbing*, mesmo em países cujo idioma principal não seja o inglês, por exemplo, no artigo dos pesquisadores argentinos Moldes e Almeida (2006), em outro das pesquisadoras brasileiras Guimarães e Rimoli (2006) e no trabalho do pesquisador espanhol Luna (2003). Di Martino, Hoel e Cooper (2003) notaram a prevalência do termo “*mobbing*” nas pesquisas publicadas na Europa, para eles isto se deve ao aumento na percepção deste problema, à fusão conceitual dos termos em diversos países, à introdução de legislação específica para resolver este problema de modo mais efetivo, às ações para facilitar o acesso à justiça e à proliferação de debates e novas iniciativas nesta área.

## 6.1 Terminologias e definição de assédio moral

Justamente por ser uma forma sutil de degradação psicológica, muitas vezes a tarefa mais difícil é reconhecer e identificar as situações de assédio moral, pois a vítima é envolvida em um contexto tal, que é levada a pensar que é merecedora ou mesmo culpada pelas situações constrangedoras. (SESSO, 2005)

Ainda não há um consenso sobre a definição do que seja assédio moral e tampouco seus limites. As definições variam em função da frequência com que os atos deveriam ocorrer (pelo menos uma vez por semana, para Leymann), da duração da situação de assédio (de poucos meses até pelo menos um ano), dos tipos de atos que seriam aceitos como ofensivos e até mesmo se o assédio sexual estaria ou não contido nos atos de assédio moral. Por outro lado, há certo consenso na literatura acadêmica sobre o fato de o assédio moral envolver um tratamento desleal por um indivíduo (ou indivíduos) dentro do ambiente de trabalho, que não deve ter sido estimulado ou incentivado pela vítima e que deve durar um certo tempo. (DJURKOVIC, MCCORMACK E CASIMIR, 2005) E parece aceito pela maioria dos pesquisadores que não seria assédio moral se o incidente ocorre apenas uma vez (MIKKELSEN e EINARSEN, 2002b). Ou seja, diferentemente de outras formas de violência no trabalho, o assédio moral (ou *mobbing*) se caracteriza pela constância da agressão, pela repetição.

Segundo Freitas (2001) o processo torna-se destrutivo pela frequência e repetição. Para Heloani (2004), o assédio moral caracteriza-se pela intencionalidade: consiste na constante e deliberada desqualificação da vítima, seguida de sua conseqüente fragilização, com o intuito de neutralizá-la em termos de poder. Outros pesquisadores utilizam parâmetros diferentes como a dificuldade da vítima de se defender de tal situação, ou sugerem que a diferença de poder é essencial à condição de vítima. (EINARSEN, 2000; NIEDL, 1995; MIKKELSEN e EINARSEN 2002b) Faulx e Delvaux (2005) acreditam que o assédio moral tem os seguintes critérios: condutas abusivas, repetição e efeitos que sejam prejudiciais à integridade do trabalhador.

Zapf e Gross (2001) consideram que o assédio moral pode ser visto ou como uma forma severa de *estresse* no trabalho ou como um conflito social não resolvido que aumentou muito e com crescente disparidade de forças. Outros autores (THYLEFORS, 1987; BJOERKQVIST, 1992; BRODSKY, 1976 apud EINARSEN, 1999) admitem que existe outra possibilidade, não derivada do conflito, mas do fato que a vítima simplesmente estava no lugar errado e na hora errada e acabou sendo pega como bode expiatório.

Hirigoyen (2001) acredita que algumas formas de violência no trabalho não podem ser entendidas como assédio moral, tais como: o estresse, alguns tipos de conflito, os maus-tratos recebidos pela direção da empresa, as agressões esporádicas, as más condições do trabalho e as coações profissionais. Para a autora o estresse só é destrutivo se for excessivo, enquanto todo assédio moral é destrutivo por si só, muito embora, frequentemente, o estresse possa abrir caminho para uma situação de assédio. Esta autora é bastante polêmica ao defender que os maus-tratos da direção não são assédio, pois são tiranias abertas, à vista de todos, enquanto no assédio os procedimentos são ocultos. Ela define os maus-tratos, como “a conduta tirânica de certos dirigentes que submetem seus assalariados a uma pressão terrível ou os tratam com violência, insultando-os, negando-lhes um tratamento de respeito” (p. 28). Embora esta mesma autora diga que é difícil separar o assédio moral dos maus-tratos recebido pela direção, pois os dirigentes costumam usar de procedimentos perversos consistentes, tais como jogar um empregado contra o outro.

Já em Harvey e Keashley (2005), existem sete dimensões para o abuso emocional: 1) a natureza comportamental do abuso emocional; 2) o fato de não ser incentivado pela vítima (no original o autor refere-se a “não ser bem-vindo”); 3) ser padronizado; 4) violar os padrões de conduta; 5) causar dano; 6) implicar em intenção ou falha nas ações de controle; 7) envolver diferença de poder.

Embora inúmeros pesquisadores quisessem dar a sua contribuição para o esclarecimento do tema, ficam evidentes as razões pelas quais este assunto é cercado de confusão, pois parece faltar um critério objetivo que seja aceito por todas as correntes de investigação. Visando ilustrar as diversas opiniões sobre este tema, reunimos na tabela abaixo algumas das definições mais citadas em trabalhos no Brasil e no exterior.

Tabela 1- Algumas definições de assédio moral (tradução e organização nossa)

Referência	Termo	Definição
Brodsky, 1976	<i>Harrassment</i>	Tentativas repetitivas e persistentes de atormentar, diminuir, frustrar ou conseguir uma reação de alguém; este tratamento persistente provoca, apavora, intimida ou causa desconforto em outra pessoa.
Leymann, 1996	<i>Mobbing/ Psycho-terror</i>	Envolve comunicação anti-ética ou hostil, direcionada de maneira sistemática por um ou mais indivíduos que, devido ao assédio, é levado a ficar numa posição sem defesa. Estas ações ocorrem frequentemente (definição estatística pelo menos uma vez por semana) e por um longo período de tempo (definição estatística por pelo menos seis meses). Devido à alta frequência e longa duração do comportamento hostil, estes maus-tratos resultam em considerável sofrimento psicológico, psicossomático e social.
Vartia, 1991	<i>Harassment</i>	Comportamento e ações negativas que são longas, recorrentes e sérias e que incomodam e oprimem...O comportamento negativo se torna assédio moral se fica repetitivo e contínuo. Frequentemente a vítima se sente incapaz de se defender.
Ashforth, 1994	<i>Petty tyranny</i>	Conjunto de seis comportamentos de líderes dentro das organizações: arbitrariedade e auto-engrandecimento; 2) assediar subordinados; 3) falta de consideração; 4) resolver conflitos através da força; 5) desencorajar a iniciativa; 6) punição não-contingencial. Segundo este autor <i>petty tyranny</i> pode ser descrita como uma <i>gestalt</i> ou síndrome que é o conjunto de predisposições individuais, situações facilitadoras, comportamento de líderes e efeitos em subordinados que formam um conjunto coerente e integrado.
UNISON, 1997	<i>Bullying</i>	Todo comportamento ofensivo, intimidante, malicioso, insultante ou humilhante. Todo comportamento de abuso de poder ou autoridade que leva a diminuir um indivíduo ou grupo de indivíduos e os leve a sofrer de stress.
Keashley, 1998	<i>Emotional Abuse</i>	Comportamentos que são principalmente não-físicos, repetitivos e que prejudicam a vítima.
Zapf, 1999	<i>Mobbing</i>	Significa assediar, ofender e excluir socialmente alguém ou passar tarefas ofensivas à alguém que acaba ficando em uma posição inferior.
Einarsen, 2000	<i>Mobbing</i>	Acontece quando um ou mais indivíduos, repetidamente, são expostos a atos negativos (seja assédio sexual, atormentar, exclusão social, comentários ofensivos, abusos físicos ou similares) conduzidos por um ou mais indivíduos. Adicionalmente é preciso haver disparidade nas relações de poder entre as partes. A pessoa confrontada tem que sentir dificuldades em defender-se.
Hirigoyen, 2001	<i>Harcelement Moral</i>	Toda e qualquer conduta abusiva manifestada sobretudo por comportamentos, palavras, atos, gestos, escritas que possam trazer dano à personalidade, à dignidade ou à integridade física ou psíquica de uma pessoa, por em perigo seu emprego ou degradar ao ambiente de trabalho.
Barreto, 2005	<i>Assédio Moral</i>	É uma forma sutil de violência que envolve e abrange múltiplos danos tanto de bens materiais quanto moral, no âmbito das relações laborais. O que se verifica no assédio é a repetição do ato que viola intencionalmente os direitos do outro, atingindo sua integridade biológica e causando transtornos à saúde psíquica e física. Compreende um conjunto de sinais em que se estabelece um cerco ao outro sem lhe dar tréguas. Sua intencionalidade é exercer o domínio, quebrar a vontade do outro impondo término ao conflito quer pela via da demissão ou sujeição

Podemos perceber pelas definições que o tema assédio moral não é consensual e consideramos que a definição proposta por Leymann (1996) é a que delimita mais claramente uma ação de assédio moral, operacionalizando a situação de acordo com o tempo de duração, frequência da ocorrência e forças desbalanceadas dos atores envolvidos. De fato, a definição adotada por Leymann é a mais citada nas pesquisas encontradas e nos trabalhos científicos que se propõem a identificar e quantificar a real ocorrência desta violência organizacional.

Ao lermos as definições citadas na tabela e após estudarmos as propostas de vários outros pesquisadores, somos levados a concordar com Lutgen-Sandvik, Tracy e Alberts (2007) ao sugerir a necessidade de observar determinadas características como repetição, duração, escalção do problema, diferença de poder entre vítima e agressor e intenção. Realmente, as pesquisas encontradas usam inúmeras definições, elas admitem que é assédio moral se não for desejado pela vítima; se for sistemático ou recorrente; se a vítima tem dificuldade de defender-se, se for agressivo ou opressivo; se infringir os direitos humanos da vítima e se for usado como forma de vitimização, humilhação, diminuição ou ameaçar a vítima (EINARSEN, 1999; DJURKOVIC, MCCORMACK E CASIMIR, 2005). Luna (2003) e Ayoko, Callan e Hartel (2003) dizem que não é tão importante o que é feito (ou seja, o ato em si), mas a frequência, repetição e a sensação de impossibilidade de defesa que torna esta situação tão destrutiva.

Vários outros pesquisadores consideram que é essencial que haja disparidade na capacidade subjetiva de se defender, ou em outras palavras, desigualdade de poderes entre ofensor e vítimas (NIEDL, 1995; OLWEUS, 1987 apud EINARSEN, 2000; EINARSEN e SKOGSTAD, 1996; ZAPF, 1999; BJÖRKQVIST, OSTERMAN e HJELT-BACK, 1994; KEASHLY, 1998). Isto não quer dizer que a situação de assédio moral não possa ocorrer entre pares, nem que um subordinado não possa assediar um superior, o que estas pesquisas indicam é que o poder subjetivo de defesa tem que ser desigual, pois a vítima sente que a sua capacidade de defesa é inferior à do agressor. Assim, o assédio pode começar entre partes com a mesma capacidade de defender-se, mas com o avançar do processo as partes terão capacidades desiguais de defender-se. (EINARSEN, 2000; ZAPF e GROSS, 2001). Isto pode acontecer se a vítima não tem habilidade de gerenciar o conflito, se perde posição dentro da empresa ou perde o suporte de colegas e/ou superiores.

Por último, um fator importante diz respeito à reação das vítimas, segundo Djurkovic, McCormack e Casimir (2005), o efeito negativo só é realmente caracterizado se a vítima perceber-se dentro de uma situação injusta ou hostil. Neste sentido verificamos que os pesquisadores têm duas posturas bem diferentes para aceitar se alguém é ou não é vítima de uma situação de assédio moral: A) A postura objetiva considera que as vítimas são as pessoas que passaram pelas situações vexatórias definidas *a priori*, por pelo menos um determinado período de tempo (o período realmente varia no entendimento de cada pesquisador). B) A postura mais subjetiva considera que as vítimas são todos aqueles que se consideram vítimas de assédio moral, mediante a apresentação de uma definição de assédio moral. Neste sentido na opinião de Hoel et. al (1999 apud DJURKOVIC, MCCORMACK E CASIMIR, 2005, p. 441) é “a vítima, e não o agressor, quem determina se a situação é realmente assédio moral.”

## 6.2 Assédio moral ou conflitos inter-pessoais

Às vezes as pessoas confundem uma situação de assédio moral com os conflitos que fazem parte da rotina de muitos ambientes de trabalho. Guimarães e Rimoli fazem uma distinção importante para evitar a banalização deste termo, dizendo:

devem ser excluídas do diagnóstico de mobbing as seguintes situações: o estresse causado pela premência de tempo na execução de algum trabalho ou competitividade empresarial existente, ter um mau dia, manter um conflito com um colega e sofrer por causa de chefe exigente ou perfeccionista. Ficam também descartados os atritos habituais, as tensões e os incidentes isolados que são próprios das organizações modernas as quais o incremento do grau de interdependência leva a múltiplas situações de desencontro. Este tipo de desencontro não constitui mobbing ou psicoterrorismo (2006, p. 186)

Para Luna (2003) não devemos confundir o assédio com os problemas relacionados a um chefe super exigente com a qualidade ou produtividade. Para este autor, o assédio é totalmente distinto, pois a intenção é acabar, reduzir ou destruir os sentimentos mais profundos da vítima.

Segundo Leymann (1996) e Zapf e Gross (2001), tal como entendido originalmente, o assédio moral deveria ser entendido como um conflito extremamente exagerado. Hirigoyen (2001), porém, considera que se há o assédio moral é porque não foi possível estabelecer um conflito ou uma guerra aberta, pois por trás de uma situação de assédio se oculta algo não verbalizado.

Para esta autora falar em conflito dentro das organizações é algo muito complicado, as empresas temem que a agitação social possa afetar a sua imagem corporativa e acabam permitindo um tipo de comunicação perversa. Assim, “evitam-se os autênticos debates e os intercâmbios diretos por medo que um desacordo demasiado evidente apareça.” (2001, p. 26, tradução nossa)

Para Einarsen (2005), a diferença entre assédio moral e conflito inter-pessoal não está necessariamente no que é feito ou como é feito, mas muito mais na frequência e duração do que é feito e na possibilidade ou não de a vítima se defender, visto que, para ele, o assédio se caracteriza por forças com poderes desiguais em oposição e sem a possibilidade de a vítima se defender. Einarsen (1999) identifica dois tipos de assédio: 1) predatório - a vítima nada fez para provocar ou justificar a ocorrência, ela apenas está acidentalmente em uma situação em que o predador está demonstrando poder ou tentando explorar uma vítima aleatória. Assédio predatório é provavelmente causado por uma combinação de clima social, em que a hostilidade e agressividade são frequentes, com uma cultura organizacional tolerante e permissiva; 2) Agressão devido a uma disputa - se desenvolve após discussões e envolve reações de controle social e percepção de que um “mal” aconteceu. (*wrong-doing*).

Por outro lado, Freitas e Heloani consideram que nem toda situação de assédio moral deriva de uma situação de conflito. Realmente, se tomarmos o exemplo em que a vítima é escolhida como bode expiatório, não houve no início do processo um conflito desencadeador da situação de assédio moral, mas há na repetição da agressão o conflito que não pode “ser aberto”, não pode ser desnudado. E situações em que o assédio é do subordinado para com o superior, este dificilmente se dá conta da situação exceto quando esta já está bastante degradada.

Hirigoyen (2001) tratou desta diferença conceitual de maneira bastante interessante. Ela considera que o assédio moral não se estabelece em uma relação simétrica com o conflito, mas em uma relação dominante-dominado, em que aquele que controla o jogo tenta submetê-lo e fazê-lo perder a sua identidade. Mesmo quando o assédio se dá entre colegas ou de modo ascendente sempre o assédio moral é sempre precedido de uma dominação psicológica do agressor e uma submissão psicológica da vítima. Freitas, por outro lado, discorda frontalmente deste argumento. Luna (2003) diz que uma característica do assédio é ser um conflito assimétrico entre as partes, no qual o agressor tem mais recursos, apoios ou uma

posição superior à da vítima. Nesta dinâmica, para este pesquisador, o agressor ou agressores se valem de um estatuto de poder tal como a força física, antiguidade na empresa, força do corpo, popularidade no grupo ou nível hierárquico superior para levar a cabo estes comportamentos.

### 6.3 Assédio moral e dano moral

Já nos referimos aos desafios na língua inglesa da terminologia do estudo sobre assédio moral; no caso brasileiro, notamos também que, por vezes, há certa confusão do termo assédio moral com o termo dano moral. Esta confusão pode ser resultado da inexistência no país de uma legislação específica sobre assédio moral, recorrendo-se à legislação sobre dano moral para julgar, na maioria das vezes, os casos que poderiam ser assédio moral. Outra possibilidade para tal confusão pode ser o desconhecimento do que seriam assédio moral e dano moral, levando alguns a tomarem um termo pelo outro.

Froio (2005) diz que a responsabilidade por danos morais tem por fim reparar ou compensar as lesões de ordem moral, causadas aos direitos da personalidade, como a honra, a intimidade, a vida privada, o sigilo e a imagem.

Cahali explica que:

é possível distinguir, no âmbito dos danos, a categoria dos danos patrimoniais, de um lado, dos danos extra-patrimoniais, ou morais, de outro; respectivamente, o verdadeiro e próprio prejuízo econômico, o sofrimento psíquico ou moral, as dores, as angústias e as frustrações infligidas ao ofendido (2000, p. 19)

Este autor esclarece que o dano moral tem sido explicado sob a forma negativa, ou seja, em contrapartida ao dano patrimonial. Mas afirma que é insatisfatória a abordagem do dano moral com base na exclusão, ou seja, tudo aquilo que não é dano econômico. Ele lança mão de definição do jurista italiano Dalmartello (apud Cahali, 2000, p. 19) de dano moral que é “a privação ou diminuição daqueles bens que têm um valor precípuo na vida do homem e que são a paz, a tranqüilidade de espírito, a liberdade individual, a integridade individual, a integridade física, a honra e os demais sagrados afetos”. Segundo esta visão o dano moral seria “aquele que afeta a parte social do patrimônio moral (honra, reputação etc.) e dano que

molesta a parte afetiva do patrimônio moral (dor tristeza, saudade etc.); dano moral que provoca direta ou indiretamente dano patrimonial (cicatriz deformante etc.) e dano moral puro (dor, tristeza etc.)” (CAHALI, 2000, p. 20)

Para Cahali (2000, p. 22) esta definição de dano moral vai ao encontro do pensamento de Limongi França quando afirma que “dano moral seria, pois, o mesmo que dano não econômico, não patrimonial (*stricto sensu*), ou extrapatrimonial. Com efeito, parece mais adequado reservar o restrito patrimonial para as espécies de dano material exclusivo”.

No nosso entendimento, pode-se dizer que todas as situações caracterizadas como assédio moral podem ser classificadas como dano moral, mas nem todo dano moral é uma ação de assédio moral.

#### 6.4 Fronteiras entre o assédio moral e o assédio sexual

Hoel (2004) diz que, embora as fronteiras conceituais sejam essenciais para pesquisadores e legisladores, elas podem nos impedir de entender as nuances deste fenômeno. Em virtude das múltiplas abordagens teóricas que conceituam o assédio moral, podemos notar que os pesquisadores consideram os limites do assédio moral e assédio sexual de maneira diferente. Enquanto os pesquisadores Guimarães e Rimoli (2006), Hirigoyen (2001) e Salin (2003b) delimitam claramente que assédio moral e assédio sexual são fenômenos distintos, para os pesquisadores Einarsen (2000); Freitas (2001); Hogh e Doffradotti (2001); Mikklesen e Eirnarsen (2001); Zapf, Knorz e Kulla (1996); Piñuel y Zabala (2004) e Peralta (2004) o assédio sexual pode ser uma das facetas do assédio moral.

Notamos que as duas ferramentas mais usadas para medir a ocorrência de assédio moral, ou seja, tanto o questionário LIPT desenvolvido por Leymann quanto o NAQ, desenvolvido por Einarsen, incluem o assédio sexual dentro das maneiras de assediar moralmente alguém. Segundo pesquisa de Barreto (2005) o assédio sexual constitui uma porta de entrada para o assédio moral, sendo que 12,5% dos casos de assédio moral também compreendiam assédio sexual. Na Escandinávia (Noruega, Suécia e Finlândia) assédio sexual é visto como uma forma específica de assédio moral, na qual a sexualidade é usada como uma maneira de

oprimir o outro. (BJORKQVIST, OSTERMAN, e HJELT-BACK apud EINARSEN, 2000). Para Hirigoyen (2001) ainda que haja uma diferença conceitual entre assédio moral e sexual, é freqüente passar de um a outro.

Notamos, porém, que, pelo menos para um pesquisador, houve uma mudança no seu pensamento: Piñuel y Zabala (2004 e 2007) em seu trabalho Cisneros II claramente distinguia um fenômeno do outro e, alguns anos mais tarde, no Informe Cisneros V ele admitia que um poderia passar para o outro. Acreditamos que isto possa ter acontecido com outros pesquisadores e que pode ser resultado do processo natural de conhecer mais este fenômeno.

Por fim, é interessante analisar os resultados da pesquisa de Keashley (2001) sobre violência no trabalho (física, verbal e sexual). Seus resultados indicam que participantes têm visões diferentes do que seja violência física, emocional e sexual não por suas diferenças intrínsecas, mas por conta do contexto em que estes incidentes ocorreram; ou seja, somente considerar as formas de violência envolvidas em um incidente e não considerar as outras variáveis pode resultar em um retrato parcial da realidade. Concordamos com a necessidade de traçar fronteiras claras entre este e outros assuntos relacionados com violência no trabalho, no entanto, não acreditamos que o caso do assédio sexual deva ser excluído das possíveis agressões de assédio moral.

## PARTE II – CATEGORIAS DE ANÁLISE MAIS FREQUENTES

**Chega mais perto e contempla as palavras.  
Cada uma  
tem mil faces secretas sob a face neutra  
e te pergunta, sem interesse pela resposta,  
pobre ou terrível que lhe deres:  
Trouxeste a chave?  
Carlos Drummond de Andrade**

Nesta parte deste trabalho apresentaremos os resultados das pesquisas que encontramos e relacionaremos as contribuições para o entendimento deste fenômeno. Vale ressaltar o fato de que as contribuições vieram quase que exclusivamente da Psicologia. Em parte, isto foi muito produtivo, pois chamou a atenção para a gravidade das conseqüências sobre o indivíduo, sua saúde e seu emprego e conseguiu atingir grandes repercussões, no entanto, em muitos estudos, este tema ficou preso a buscas de culpados individuais ou atrelado a condições intrínsecas das organizações, ignorando o contexto em que estes atos ocorriam.

### 1 Assédio moral como processo

---

#### 1.1 Incidência

Há poucos estudos longitudinais sobre assédio moral, a pesquisa de Eriksen-Jensen (2004) mostra que a ocorrência de assédio moral estão aumentando na Dinamarca, pois em 1991 eram uma por semana e em 2001 eram 1 por dia e a tendência de aumento continua. O estudo de Merllié e Paoli (2000) sobre incidência de casos de assédio moral entre os países membros da União Européia concluiu que, em 1999, 8% dos trabalhadores eram vítimas e, em 2000, 9%.

Os resultados dos inúmeros estudos empíricos disponíveis atestam que este não é um problema isolado, que afeta apenas uma região ou a que determinados países estariam imunes; sua incidência pode variar dependendo da definição usada, do critério e da metodologia de coleta de dados que são considerados.

Um estudo extenso e bastante representativo foi conduzido no começo da década de 1990 por Leymann (SALIN 2003b). Neste trabalho foram entrevistados mais de 2400 trabalhadores suecos, uma amostra representativa de toda população trabalhadora da Suécia, e concluiu-se que 3,5% destes trabalhadores haviam sido assediados nos 12 meses anteriores à pesquisa. A pesquisa de Einarsen e Skogstad (1996) entrevistou quase 8000 trabalhadores noruegueses de diversos setores de atividades e, embora usasse uma metodologia distinta de Leymann, descobriu que 1,2% sentiam que haviam sido assediados semanalmente e 3,4% ocasionalmente nos últimos seis meses. Um extenso estudo, conduzido por Hoel e Cooper no Reino Unido, detectou que um em cada dez empregados havia sofrido situações de assédio moral nos últimos seis meses e que 47% dos empregados haviam testemunhado situações de assédio moral no trabalho. (Hoel e Cooper, 2000)

Apresentamos a seguir uma síntese de algumas das pesquisas empíricas realizadas sobre este item.

**Tabela 2- Comparação dos resultados dos estudos sobre incidência de assédio moral**

País	Ano	Incidência (%)	Amostra	N	Referência
EUROPA e outros países	2001	9.0%	Trabalhadores de 16 países	21500	Merllié, D; Paoli, P. 2000
EUROPA e outros países	2007	5.0%	Trabalhadores de 31 países	29766	Parent-Thirion et al 2007
Alemanha	2000	3%	Funcionários administrativos	1989	Mackensen von Astfeld, 2000 in Di Martino et al, 2003
Alemanha	2002	3% a 6%		ND 1317	Meschkutat et al, 2002 in Di Martino et al, 2003
Áustria	1996	7.80%	Funcionários de hospital	368	Niedl, 1996
Áustria	1996	26.60%	Funcionário de instituto	63	Niedl, 1996
Bélgica	2002	11.50%	Amostra população	ND	Garcia et al 2002 in Garcia et al, 2005
Bélgica	2006	3% a 20%	Funcionários	6175	Notalears, Einarsen, de Witte, Vermunt, 2006
Dinamarca	2001	2%	Estudantes	90	Mikkelsen & Einersen 2001
Dinamarca	2001	3%	Funcionário de hospital	158	Mikkelsen & Einersen 2001
Dinamarca	2001	4,1%	Empregados manufatura	224	Mikkelsen & Einersen 2001
Dinamarca	2001	3,3%	Loja de departamento	215	Mikkelsen & Einersen 2001
Dinamarca	2001	2%	Trabalhadores	1857	Hogh & Dofradottir, 2001
Espanha	2002	11.5%	Amostra população trabalhadora	2410	Pinuel y Zabala, 2002 in Lahoz, 2004
Espanha	2005	12% a 16%		ND ND	Cisneros I y II in Prieto-Orzango, 2005
Finlândia	1996	10.1%	Funcionários públicos	949	Vartia, 1996
Finlândia	1997	3.0%	Amostra população	2956	Haapmaniemi e Kinunen, 1997 in Di Martino et al, 2003
Finlândia	2002	11.0%	Funcionários de prisão	896	Vartia and Hyyti, 2002 in Di Martino et al, 2003
Finlândia	2001	8.8%	Executivos	377	Salin, 2001
Holanda	2001	4.0%	Funcionários escritório e produção	427	Hubert et al, 2001 in Di Martino et al, 2003
Holanda	2001	1.0%	Funcionários de int. financeira	3011	Hubert et al, 2001 in Di Martino et al, 2003
Holanda	2001	1% a 4.3%	Amostra mista	66764	Hubert & van Veldhoven, 2001
Irlanda	2001	7%	Amostra aleat.	5252	HSA, 2001 in Di Martino et al, 2003
Irlanda	2000	17%	Amostra aleat.	1009	O'Moore, 2000 in Di Martino et al, 2003
Noruega	1994	2.7%	Empregados sindicalizados	2215	Einarsen, Raknes & Mathiesen 1994
Noruega	1989	6.0%	Enfermeiras	99	Mathiesen, Rakknes & Rhokun, 1989
Noruega	1995	7.0%	Trabalhadores	460	Einarsen & Raknes, 1995
Noruega	1996	8.6%	14 amostras diferentes	7986	Einarsen & Skogstad 1996
Noruega	1990	3.0%	Enfermeiras	745	Mathiesen, 1990
Portugal	2000	34.0%	Empresa multinacional	221	Cowie et al, 2000 in Di Martino et al, 2003
Reino Unido	1997	18%	Empregados sindicalizados	761	Unison, 1997 in Rayner, 1999
Reino Unido	1999	38%	Funcionários públicos	1100	Quine, 1999
Reino Unido	1997	53%	Estudantes	581	Rayner, 1997 in Di Martino et al, 2003
Reino Unido	1999	18%	Funcionários públicos	761	UNISON 1997 in Rayner, 1999
Reino Unido	2000	15%	Empregados multinacional	386	Cowie et al, 2000 in Di Martino et al, 2003
Reino Unido	2000	10.6%	Empregados 70 empresas	5288	Hoel, Cooper, 2000
Reino Unido	2006	13.6%	Empregados organizações	1041	Hoel & Giga, 2006
Reino Unido	2003	3.90%	Funcionários públicos	288	Conie, Chong, Seigne & Randall 2003
Suécia	1989	4%	Trabalhadores de siderúrgica	ND	Leymann & Tallgren, 1989 in Einarsen & Skogstad, 1996
Suécia	2004	4.1%	População 20-34 anos	863	Vaez, Eckberg & laflamme, 2004
Suécia	1996	3.5%	Amostra população	2400	Leymann, 1996
Suiça	2002	7.60%	Amostra população	3220	Seco, 2002
Brasil	2007	7%		ND ND	Guimaraes et al., 2007
Canadá	2002	10.9%	Funcionários sindicalizados	660	Soares, 2002
Canadá	2005	15%		ND ND	Ins Estat Quebec, 2004 in Leclerc, 2005
Estados Unidos	2006	9.4%	Voluntários	403	Lutgen-Sandvik, Tracy & Alberts, 2006
Estados Unidos	2006	50%	Funcionários públicos	868	Hoobler & Swanberg, 2006
Coréia	2005	9.8%	Professores	359	Shin, 2005
Austrália	2005	21.9%	Professores	296	Shin, 2005
Austrália	2004	42.80%	Funcionários de cadeia	158	Knott, 2004

Fonte Compilado pela autora

Embora os resultados apontem diferenças profundas na incidência de país a país, ou mesmo dentro de um mesmo país, alertamos que é preciso ter cautela ao interpretar estes dados. Isto porque, além das diferenças culturais e geográficas há grandes diferenças metodológicas na maneira de conduzir as pesquisas. Primeiramente, há o problema já citado da falta de uma definição única do que seria assédio moral, além disto, pesquisadores seguiram diferentes estratégias para identificar as vítimas, alguns pesquisadores usam o critério objetivo e outros o critério subjetivo (seriam vítimas apenas aqueles que se considerassem vítimas). Na pesquisa de Prieto-Orzango (2005) 80% das vítimas (segundo um critério objetivo) desconheciam o que era assédio e não se consideravam vítimas. Há também diferenças no entendimento do que deveria ser aceito como duração mínima e frequência, alterando bastante os índices de ocorrência de assédio moral. A terceira ressalva é que há muita diferença no perfil das amostras usadas, a tabela contida no Anexo 2 deste trabalho detalha o perfil das amostras de alguns estudos . Portanto, as pesquisas apresentam diferenças na composição das amostras, nos tamanhos de amostra, no perfil, nas diferenças culturais e no ano (pode haver evolução). Com isto em mente, podemos notar que as situações de assédio moral podem variar desde 3,5%, no caso da população trabalhadora da Suécia, até 42,8%, no caso dos funcionários de uma prisão na Austrália. Seja como for, percebemos que este é um mal organizacional que parece não se limitar a país ou atividade específica.

Para aqueles que ainda não se convenceram da seriedade deste problema e acreditam que este é um mal menor em nossas organizações, Leymann (1996) calculou que o risco individual de alguém ser objeto de uma situação de assédio é de 25%. Esta conclusão é reforçada pela pesquisa de Hoel e Giga (2006) que descobriu que 25% dos entrevistados admitem ter passado por uma situação de assédio moral nos últimos cinco anos, e 50% admitem ter tido experiência direta, seja como vítimas ou como testemunhas. Em pesquisa de Hoel e Cooper (2000) 10,6% dos entrevistados haviam sido vítimas de assédio nos últimos seis meses, 24,7% nos últimos cinco anos e 46.5% tinham testemunhado uma situação de assédio moral nos últimos cinco anos.

Por fim, Mikklesen e Einarsen (2002a) alertam que o alto número de testemunhas sugere que a real ocorrência deste problema pode ser maior do que dizem nossos estudos. Isto é, reforçado pela pesquisa do instituto inglês IPD (apud Lee, 2000), que descobriu que 26% das vítimas de uma situação de assédio moral dizem que somente pessoas ultra-sensíveis

acabam reportando uma situação de assédio e que a maioria das pessoas acredita que isto faz parte da vida no trabalho. Portanto há indícios de que a situação de assédio moral pode ser ainda pior que supomos e o relatório de 2006 realizado por Chappel e Di Martino para a OIT corrobora esta observação.

## 1.2 Sobre a duração

As pesquisas encontradas indicam que o assédio moral pode ser um processo bastante longo. Na pesquisa de Leymann (1996) a duração média foi de 15 meses. Segundo pesquisa conduzida na Noruega a duração média de uma situação de assédio era de 18 meses. (EINARSEN e SKOGSTAD, 1996). Uma pesquisa realizada na Espanha descobriu que a duração média de um processo de assédio moral é de 15 meses para as mulheres e 18 meses no caso dos homens (PIÑUEL Y ZABALA, 2003). No caso de outra pesquisa conduzida nos Estados Unidos a duração média foi de 23 meses (NAMIE, 2003). Nas pesquisas realizadas no Brasil, a duração variou de 3 meses a mais de 3 anos (BARRETO, 2005) e foi de 11 meses no caso de Maciel et. al (2006). Segundo esta pesquisa, o número de situações vivenciadas aumenta à medida que aumenta a duração do assédio. Zapf (1999), analisando as pesquisas alemãs que calcularam a duração média das situações de assédio moral, concluiu que neste país os casos de assédio duravam entre 29 e 46 meses.

As pesquisas encontradas (por exemplo, HOEL, COOPER e FARAGHER, 2001) mostram que na maioria dos casos a duração de uma situação de assédio moral é superior a 12 meses. De fato, na pesquisa de Hirigoyen (2001) a duração média foi de 40 meses, sendo que em mais de 85% dos casos a situação de assédio durou mais de um ano. A pesquisa de Piñuel y Zabala (2004) com funcionários públicos mostrou que 70% deles eram vítimas de assédio moral há mais de cinco anos.

A desculpa por vezes usada de que as vítimas são pessoas fracas dificilmente pode ser sustentada, afinal, uma pessoa fraca não suportaria tanta violência por tanto tempo. Da mesma forma, estes dados explicam porque os efeitos são tão terríveis, já que, como mencionamos, quanto mais demora o assédio, maiores são os efeitos sobre as vítimas. Entretanto é preciso ter cuidado ao interpretar estes dados, a duração apresentada nestes

estudos é uma média, assim seguramente em alguns casos a situação de assédio moral não demora tanto.

### 1.3 Evolução de uma situação de assédio moral no trabalho

Segundo Einarsen (2000), o assédio não é um fenômeno, mas um processo onde a vítima enfrenta comportamentos agressivos cada vez mais freqüentes e com violência cada vez maior. Assim, é preciso lembrar que o assédio moral é um processo escalonado, quanto mais demorada a situação, mais freqüentes se tornam os insultos e mais graves são as conseqüências.

Iremos detalhar nesta seção como com o passar do tempo a tendência é que a situação fique cada vez pior, e os efeitos são cada vez mais graves. Hirigoyen (2001) explica que o assédio não visa melhorar a produtividade, aperfeiçoar resultados, mas, sim, livrar-se de uma pessoa porque ela “incomoda”. De acordo com este estudo, o assédio nasce como algo inofensivo e propaga-se insidiosamente. No primeiro momento as pessoas envolvidas não querem mostrar-se ofendidas e levam na brincadeira desavenças e maus-tratos. Em seguida, estes ataques se multiplicam e a vítima é seguidamente acuada, posta em situação de inferioridade, e submetida a manobras hostis e degradantes por períodos maiores. É a repetição dos vexames, das humilhações, sem qualquer esforço para abrandá-las que torna o fenômeno destruidor.

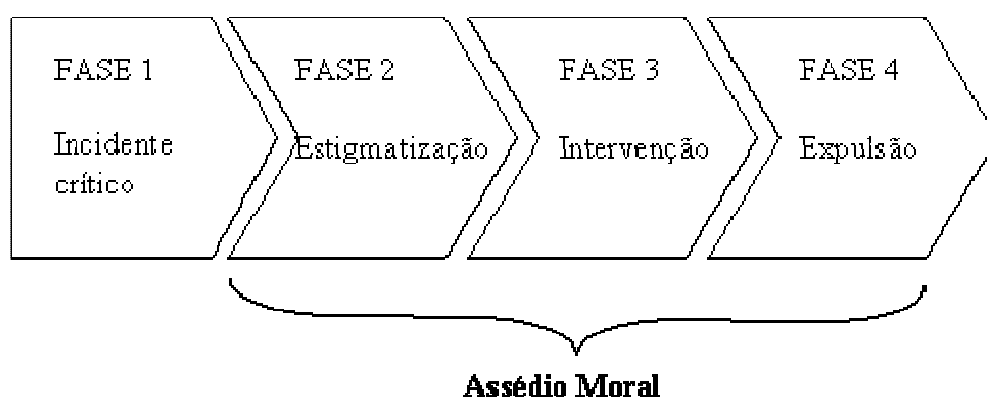
Para Birman (2005), a cena do assédio assume características francamente perversas, na qual a personagem se sente envolvida numa trama diabólica sem saber muito bem porque foi lançada nisto. Para Hannabus (1998) a agressão no ambiente de trabalho é geralmente premeditada, podendo ocorrer porque o agressor está determinado a controlar ou supercontrolar eventos em sua seção ou departamento, ele/ela faz pedidos descabidos, mostra descontentamento pelas outras pessoas, os explora, faz críticas injustas, faz comentários desmerecedores para outras pessoas, gerencia a cultura de maneira “dividir-e-conquistar”, questiona a competência e comprometimento da vítima.

Para Einarsen (2000) é muito comum entre as vítimas a sensação de que receberam tratamento injusto. Einarsen e Skogstad (1996) descrevem o processo como escalonado e

crescente. O medo provoca na vítima comportamentos patológicos que servirão de álibis retroativamente à agressão. O conflito na verdade denigre porque a empresa se recusa a intervir. (HIRIGOYEN, 2001)

Na opinião de Luna (2003) o mais difícil do assédio moral é detectar quando e por que começa. Para ele, é preciso medir a frequência dos ataques, tanto os diretos – gritos ou insultos- quanto os mais sutis – gestos, omissão de palavras – para detectar em qual momento um conflito pontual se converte em uma perseguição ou em que momento o conflito virou assédio moral. Na figura abaixo esquematizamos as idéias de Leymann (1992, 1996) sobre como o processo de assédio moral se desenrola:

**Figura 3- Fases de uma situação de assédio moral de acordo com Leymann**



Fonte: Leymann, 1996 - tradução e esquematização da autora

Segundo o modelo de Leymann (1993, 1996), o processo de assédio moral evolui da seguinte maneira:

Fase 1 - Ocorre um incidente crítico ou conflito entre as duas partes, este é o começo, mas ainda não é assédio;

Fase 2 - Ocorre a “estigmatização” da vítima - é o início do processo de assédio propriamente dito;

Fase 3 - A gerência entra no conflito - geralmente quando a gerência é envolvida ela tende a aceitar a visão do assediador e ter a visão negativa da vítima;

Fase 4 - Ocorre a expulsão da vítima.

Como já dissemos, para Leymann (1996) o assédio nos seus estágios iniciais é frequentemente um sinal de que um conflito sobre a organização do trabalho atingiu o nível pessoal e na opinião deste pesquisador, a “privatização” de um conflito é uma situação em que o empregador tem obrigação de agir. Reisch e Schubinski (1996) explicam que nos últimos anos Leymann incluía a Fase 5 que era o “diagnóstico errado”, ou seja, as vítimas depois de serem afrontadas no trabalho ainda eram diagnosticadas por seus médicos como sendo paranóicas ou tendo depressão maníaca, adicionando ao sofrimento das vítimas a desconfiança de médicos e os efeitos de diagnósticos errados.

Segundo Piñuel y Zabala (2003), o assédio tem três momentos distintos: 1º. O alvo recebe críticas sistemáticas; 2º. Acontece a perseguição sistemática do alvo; 3º no terceiro momento a pessoa é isolada do grupo social. Tanto Piñuel y Zabala quanto Leymann acreditam que quando o departamento de recursos humanos finalmente intervém a pessoa já chega estigmatizada, o que dificulta um tratamento mais justo da questão e que normalmente existe a pressão da organização para se livrar das pessoas tido como “problemáticas” sem apurar a realidade da ocorrência.

Para a pesquisadora brasileira Freitas (2001) o processo geralmente começa pelo abuso de poder, em seguida ocorre o abuso narcísico no qual o outro perde a auto-estima e pode chegar ao abuso sexual. Ela completa dizendo que o assédio torna-se possível porque é precedido de uma desqualificação da vítima que é aceita em silêncio ou endossada pelo grupo. Tanto em Hirigoyen (2001) quanto em Freitas (2001) não raro a vítima se torna aquilo que se diz dela, ou seja, ela é induzida ao erro, desconcentra-se e comete o erro que foi antecipadamente imposto. Birman (2005) lembra que é evidente que as licenças psiquiátricas reforçam ainda mais a experiência de destruição social, confirmando *a posteriori* a desconfiança dos superiores sobre a credibilidade e a competência funcional.

Uma pesquisa realizada na Bélgica (SPF, 2005) distingue quatro eventos que desencadeiam uma situação de assédio moral: 1) entrada em novo emprego ou função; 2) entrada de um

novo superior; 3) denúncia da vítima sobre disfunções encontradas no trabalho; 4) conflitos devido à organização do trabalho. Segundo este relatório há 5 eventos que são encontrados exclusivamente entre as vítimas femininas: 1) recusa a um assédio sexual; 2) redução do tempo de trabalho em razão familiar (casou, engravidou, tem que cuidar de alguém doente etc.); 3) denúncia de grosseria; 4) volta do período de licença-maternidade; 5) recusa de avanços de um superior hierárquico; 6) entrada de um (a) novo (a) colega.

Leymann (1993 e 1996), Barreto (2005) e Hirigoyen (2001) defendem que a intencionalidade não revelada é forçar o outro a desistir do emprego e pedir sua demissão. Assim para 75% dos respondentes, a situação do assédio somente tem um fim quando o alvo deixa a organização (Glendinning, 2001). Luna (2003) diz que nós estamos de frente a um tipo de agressão extremamente sutil e perversa, pois é um comportamento premeditado, que é executado com um objetivo claro e concreto: a anulação da vítima. Para Glendinning (2001) o assédio é um processo seletivo às avessas, em que os melhores e mais brilhantes deixam a organização para que os mais agressivos e incivilizados possam ficar.

#### 1.4 Sobre as táticas usadas

As táticas usadas são bastante variadas e podem variar de país a país. Para Leymann (1996), tanto violências físicas quanto ameaças são muito raramente encontradas em situações de assédio moral, preferindo-se comportamentos mais sofisticados (como isolar a vítima). Como as táticas mais abertas de violência são evitadas, a vítima, no começo do processo, fica em dúvida se são brincadeiras ou se o chefe está enfrentando um dia ruim e descontando nela; é com o passar do tempo que fica mais claro que a violência sutil é dirigida unicamente contra ela.

Leymann (1986) identifica cinco atividades que poderiam ser definidas como assédio moral: 1) atividades que impactam a possibilidade da vítima se comunicar adequadamente - ou seja, recusar-se a falar com a vítima; 2) atividades que impactam a possibilidade da vítima manter contatos sociais - ou seja, impedir que a vítima se comunique com as pessoas de outros departamentos ou mesmo influenciar para que os colegas não falem com a vítima, a “isolem”; 3) atividades que impactam a possibilidade da vítima manter sua reputação pessoal intacta - isto é feito principalmente espalhando boatos sobre a vítima ou

desqualificando seu trabalho; 4) atividades que impactam a ocupação da vítima - espalhar boatos ou dizer para outros que a qualidade de seu trabalho ou seu profissionalismo não são compatíveis com o que era esperado; 5) atividades que impactam a saúde da vítima - o conjunto das ações descritas acima, ou seja, isolar, ameaçar, espalhar boatos falso podem afetar a saúde física das vítimas. (apud GONZALEZ DE RIVERA e RODRIGUEZ-ABUIN, 2003)

Outros pesquisadores classificaram as táticas de assédio moral segundo grandes grupos, geralmente ligados a algum aspecto individual ou da organização. Segundo Zapf (1999) há 5 tipos de situações de assédio: 1) assédio relacionado com o trabalho que pode incluir alterar as atividades ou fazer com que as atividades fiquem mais difíceis para serem feitas; 2) isolamento social; 3) ataques pessoais através da ridicularização, insulto ou fofocas; 4) ameaças verbais onde a vítima é criticada, xingada ou humilhada em público; 5) violência física ou ameaças de violências físicas. (apud EINARSEN, 1999) Por outro lado Rayner e Hoel (apud Cowie et. al, 2002) dividiram os comportamentos mais freqüentes de assédio moral em: 1) ameaças à estabilidade profissional (humilhação pública, desmerecimento); 2) ameaças à pessoa (ofender, insultar, intimidar); 3) isolar (impedir que tenha acesso a oportunidades, isolamento físico ou social e ocultar informações); 4) excesso de trabalho (pressão desmedida, prazos impossíveis, interrupções desnecessárias); 5) desestabilização (não dar crédito ao trabalho, designar tarefas inferiores à capacidade do profissional, remover responsabilidades etc.).

Dentre os tipos de assédio moral podemos citar aqueles descritos no informe elaborado em 2002 pela Organização Internacional do Trabalho em combate ao assédio moral, que são: 1) medidas destinadas a excluir uma pessoa de uma atividade profissional; 2) ataques persistentes e negativos ao rendimento pessoal ou profissional sem razão; 3) manipulação da reputação pessoal ou profissional através de rumores e ridicularização; 4) abuso de poder através do menosprezo persistente do trabalho da pessoa ou atribuição de atividades impossíveis; 5) controle desmedido ou inapropriado do rendimento de uma pessoa. (LEITE, 2006)

Ashfort (1994) identifica seis comportamentos dos líderes tirânicos: 1) arbitrariedade e auto-engrandecimento; 2) assediar subordinado; 3) falta de consideração; 4) impor a resolução do conflito de maneira abusiva; 5) desencorajar iniciativas; 6) punições não-contingenciais.

Entre as táticas mais comumente usadas, a pesquisa de Hoel e Cooper (2000) aponta: esconder informações que afetavam a performance do indivíduo (54%) e dar tarefas impossíveis de serem realizadas (49%). Em pesquisa de Salin (2005) os comportamentos mais freqüentes encontrados foram: 1) receber trabalho abaixo da competência; 2) segurar informações que afetam a *performance* dos trabalho; 3) impossibilidade de falar com assediador; 4) ter a opinião ignorada. Hirigoyen (2001) explica que para manter o poder e controlar o outro os agressores utilizam-se de manobras aparentemente sem importância, que vão se tornando cada vez mais violentas.

Para Freitas (2001) o agressor impede a vítima de reagir através de: 1) recusa de comunicação direta; 2) desqualificações da vítima; 3) desacreditar a vítima; 4) isolamento; 5) vexar a vítima; 6) forçar a vítima a cometer falhas; 7) assediar sexualmente. Barreto diz que as atitudes que isolam mais comumente utilizadas são interromper o outro sem qualquer explicação e tratá-lo como inexistente no grupo, com indiferença ou mesmo ignorar sua existência. (BARRETO, 2005)

Resumimos na tabela abaixo as situações mais citadas e os pesquisadores. Nota-se que algumas táticas aparecem em diversas pesquisas, tais como isolar a vítima, espalhar rumores ou ignorar, outras táticas (ameaças verbais ou remexer nas coisas pessoais da vítima) aparecem com mais freqüência nas pesquisas de alguns países, o que pode indicar algo ligado à cultura da região.

**Tabela 3- Táticas de assédio moral**

<b>Táticas empregadas</b>	<b>Referência</b>
Afetar a reputação	Leymann, 1986; Zapf, 2005; OIT, 2002; Freitas, 2001; Rayner & Hoel, 1997
Afetar a vida social/ isolar	Leymann, 1986; Zapf, 2005; Rayner & Hoel, 1997; Alkimin, 2005; Martiningo, 2006; Hirigoyen, 2006; Namie, 2003
Ameaçar o trabalho	Leymann, 1986, Zapf, 2005, OIT, 2002; Hoel & Copper, 2002; Salin, 2005; Fundação Andrea Adams, 2006
Assediar sexualmente	Freitas, 2001, Barreto, 2005; Tokyo Managers Union in Meek, 2004; Hirigoyen, 2006
Castigar qualquer tomada de decisão ou iniciativa pessoal, como falta grave	Piñuel y Zabala, 2001; Ashforth, 1994
Críticas constantemente/ críticas exageradas ou injustas	Unison, 1996; Piñuel y Zabala, 2001; Martiningo, 2006; Namie, 2003
Dar tarefas impossíveis/	Hoel & Copper, 2002, OIT, 2002; Unison, 1996; Piñuel y Zabala, 2001; Rayner & Hoel, 1997; Martiningo, 2006; Hirigoyen, 2006; Namie, 2003
Desqualificar a vítima, questionar a competência	Freitas, 2001; Luna, 2003; Hannabus, 1998; Piñuel y Zabala, 2001; Rayner & Hoel, 1997
Discriminar	Luna, 2003
Excluir de áreas chave dando tarefas muito fáceis ou nenhuma tarefa	Unison, 1996; Piñuel y Zabala, 2001; Tokyo Managers Union in Meek, 2004; Rayner & Hoel, 1997; Hirigoyen, 2006
Fazer ameaças verbais	Zapf, 2005; Luna, 2003; Unison, 1996; Rayner & Hoel, 1997
Fazer pedidos descabidos	Hannabus, 1998
Gritar, xingar, subjugar ou insultar	Piñuel y Zabala, 2001; Tokyo Managers Union in Meek, 2004; Rayner & Hoel, 1997; Namie, 2003
Ignorar	Salin, 2005; Freitas, 2001; Barreto, 2005; Piñuel y Zabala, 2001; Tokyo Managers Union in Meek, 2004; Rayner & Hoel, 1997; Namie, 2003
Incentivar outros colegas a assediarem a vítima por persuasão ou coação	Piñuel y Zabala, 2001; Namie, 2003
Invadir a privacidade	Piñuel y Zabala, 2001
Recusar a Comunicação	Leymann, 1986; Salin, 2005; Freitas, 2001; Luna, 2003; Martiningo, 2006
Reter informação essencial para o trabalho da pessoa	Piñuel y Zabala, 2001; Rayner & Hoel, 1997; Namie, 2003
Ridicularizar/espalhar rumores	OIT, 2002; Piñuel y Zabala, 2001; Hirigoyen, 2006; Namie, 2003
Ser obrigado a trabalhar excessivamente	Tokyo Managers Union in Meek, 2004
Usar de violência física	Zapf, 2005; Zapf, Knorz e Kulla, 1996

Fonte: Elaborado pela autora

Tabela 4- Táticas de assédio moral

<b>Categoria</b>	<b>Exemplo</b>
<b>1. Ataques à vítima com medidas organizacionais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O superior restringe as possibilidades de falar</li> <li>• Trocar a posição da pessoa, separando-a de seus colegas</li> <li>• Proibir aos companheiros que falem com a pessoa</li> <li>• Obrigar alguém a executar tarefas contra a sua consciência</li> <li>• Julgar o desempenho de alguém de maneira ofensiva</li> <li>• Questionar as decisões de uma pessoa</li> <li>• Não dar nenhuma tarefa</li> <li>• Dar tarefas sem sentido</li> <li>• Dar tarefas muito inferiores às capacidades</li> <li>• Dar tarefas degradantes</li> </ul>
<b>2. Ataques às relações sociais da vítima com isolamento social</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Restringir aos colegas que falem com a pessoa</li> <li>• Recusar a comunicação através de olhares e gestos</li> <li>• Recusar a comunicação através de não falar com a pessoa</li> <li>• Não dirigir a palavra à pessoa</li> <li>• Tratar a pessoa como se ela não existisse</li> </ul>
<b>3. Ataques à vida privada da vítima</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Críticas permanentes da vida privada</li> <li>• Terror telefônico</li> <li>• Fazer a pessoa parecer estúpida</li> <li>• Dar a entender que a pessoa tem problemas psicológicos</li> <li>• Fazer graça das incapacidades da pessoa</li> <li>• Imitar os gestos, vozes</li> <li>• Fazer graça das vida privada da pessoa</li> </ul>
<b>4. Violência física</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofertas sexuais, violência sexual</li> <li>• Ameaças de violência física</li> <li>• Uso de violência indireta</li> <li>• Maltrato físico</li> </ul>
<b>5. Ataques às atitudes da vítima</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ataques às atitudes ou crenças políticas</li> <li>• Ataques às atitudes ou crenças religiosas</li> <li>• Fazer graça da nacionalidade da vítima</li> </ul>
<b>6. Agressões+A1 verbais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gritar ou insultar</li> <li>• Fazer críticas permanentes</li> <li>• Ameaças verbais</li> </ul>
<b>7. Espalhar rumores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falar mal por trás das costas</li> <li>• Espalhar rumores</li> </ul>

Fonte (Zapf, Knorz y Kulla, 1996).

Convém notar que uma pesquisa citou o impedimento a cursos e eventos (ARCHER, 1999) como uma das formas de assédio moral, o que prejudica não só o trabalhador, mas especialmente a organização.

De qualquer modo vemos pelas táticas descritas acima que a violência usada é velada e de difícil constatação o que dificulta a sua prova perante um tribunal.

### 1.5 Sobre a lei do silêncio

Um aspecto bastante relatado nas situações de assédio moral é o isolamento da vítima. Ainda que geralmente as táticas usadas sejam dissimuladas e não necessariamente sejam percebidas por todo o grupo, com o passar do tempo é fácil perceber que a maioria do grupo estava ciente do que acontecia. Dejours, por exemplo, descreve esta patologia como a patologia da solidão ou da desolação, no sentido de Hanna Arendt. (DEJOURS, 2001)

Para Guedes (2003) no terror psicológico distinguem-se três espécies de sujeito: agressor, vítima e espectador. Para Dejours (2001), a solidariedade não é dissolvida espontaneamente, mas pelo efeito de estratégias precisas e, o assédio não visa somente a vítima, mas também as testemunhas. Na opinião de Hirigoyen (2001), o agressor isola a pessoa para que ela não possa queixar-se ou buscar consolo e apoio entre os colegas. Aludimos no início deste trabalho que o silêncio pode multiplicar os efeitos aterradores deste tipo de violência, de fato, poder falar sobre este assunto, ter pessoas que acreditam que a vítima realmente está passando por uma situação terrível pode de certa maneira atenuar o trauma. Prieto-Orzanco (2005) explica que as vítimas tendem a se culparem pela situação e, aqueles que estão à sua volta, colocam em ação um mecanismo de defesa chamado de “erro de atribuição”: consideram que a vítima deve ter feito alguma coisa para merecer tal situação, isolando-a ainda mais.

Para Hirigoyen (2001, p. 27, tradução nossa) “cada um sofre em seu canto sem poder repartir as dificuldades com o grupo solidário. Os assalariados já não têm a sensação de pertencer a um grupo profissional que poderia permitir uma busca coletiva de reconhecimento. As coletividades sociais desaparecem progressivamente..”

A solidão foi muito bem detalhada por Barreto (2000) ao descrever o adoecimento dos trabalhadores. Esta pesquisadora notou que as falas são marcadas pelo “antes”, a fase de solidariedade, companheirismo e onde o trabalho é fonte de vida, e o “depois”, fase marcada pelo adoecimento, desligamento e desamparo. A pesquisadora explica que ao perder a identidade de trabalhador, perde-se, ao mesmo tempo, a dignidade ante o olhar do outro e sente-se sem valor, restando a depressão. (BARRETO, 2000) E que aqueles que sofrem por testemunhar a tortura psicológica mantêm-se em silêncio, resistindo por medo de também serem ofendidos ou demitidos. (BARRETO, 2005)

Grenier-Peze (2007b) analisa o comportamento do grupo em face às mudanças ocorridas no mundo do trabalho, ela diz que

A precariedade tende a neutralizar a mobilização coletiva, a produzir o silêncio e o "cada um por si". O medo de perder seu emprego induz as condutas de dominação e de submissão. É necessário constatar que a manipulação deliberada da ameaça, da chantagem, do assédio tem sido utilizada como um método de gerenciamento para desestabilizar, incitar o erro e permitir o afastamento por uma falta ou incitar a demissão. Alguns se queixam do assédio que alguns meses antes eles viram ser exercido sobre outro sem intervir ou, muito pior, para guardar seu lugar e contribuindo para que isso acontecesse. Nestas situações, o sofrimento ético resulta, de um lado, da pulverização da auto-estima, e ainda da culpabilização às avessas do outro sem que ele tenha sido defendido.

Para Garcia, Hacourt e Bara (2005) a indiferença ou participação ativa no isolamento, ou, ainda, as agressões dirigidas contra a vítima pelos colegas de trabalho são devidas mais freqüentemente ao medo de poder um dia também ser vítima. Como já explicamos em outra parte do trabalho, Dejours (2001) defende que a passividade das testemunhas se deve à “banalização da injustiça social” e à tolerância à injustiça. Mas lembremos que as pessoas também tendem a evitar situações conflitivas e que o mundo organizacional dá ênfase à harmonia, ao consenso, ainda que não ocorram na situação concreta, não se podendo negligenciar os efeitos dos discursos e dos simbolismos organizacionais.

Para Enriquez (2006) o homem tem cada vez mais a solidão como companheira. Neste trabalho ele explica que a perversão dos dominantes pode tomar duas formas: forma ativa, na qual o perverso utiliza os demais para torná-los dependentes e submissos e contribuir com sua própria servidão e humilhação; forma passiva, onde a apatia impede a visão dos demais. Esta atitude, no entanto, não é prejudicial apenas para os outros; este autor completa

o pensamento dizendo que “reconhecer-se como sujeito é essencial, ver-se apenas como indivíduo indiferente aos outros e ocupados apenas com suas próprias preocupações é simplesmente mortífero” (2006, p. 9)

Dejours (2001), por outro lado, alerta que o assédio moral, ainda que seja uma patologia da solidão, não é uma patologia secreta, ou seja, o assédio é um método, uma técnica e não um ato isolado é um método de governar as empresas. Para este autor, o agressor ataca a vítima sob o olhar dos outros, que sabem, que vêem e que se calam e assim o faz para que a vítima e também as testemunhas vejam, calando as testemunhas com dois motivos: 1) porque se regozijam com o sofrimento alheio, como num filme pornográfico. 2) porque têm medo, medo nascido na demonstração de poder do agressor.

#### 1.6 Sobre a reação das vítimas

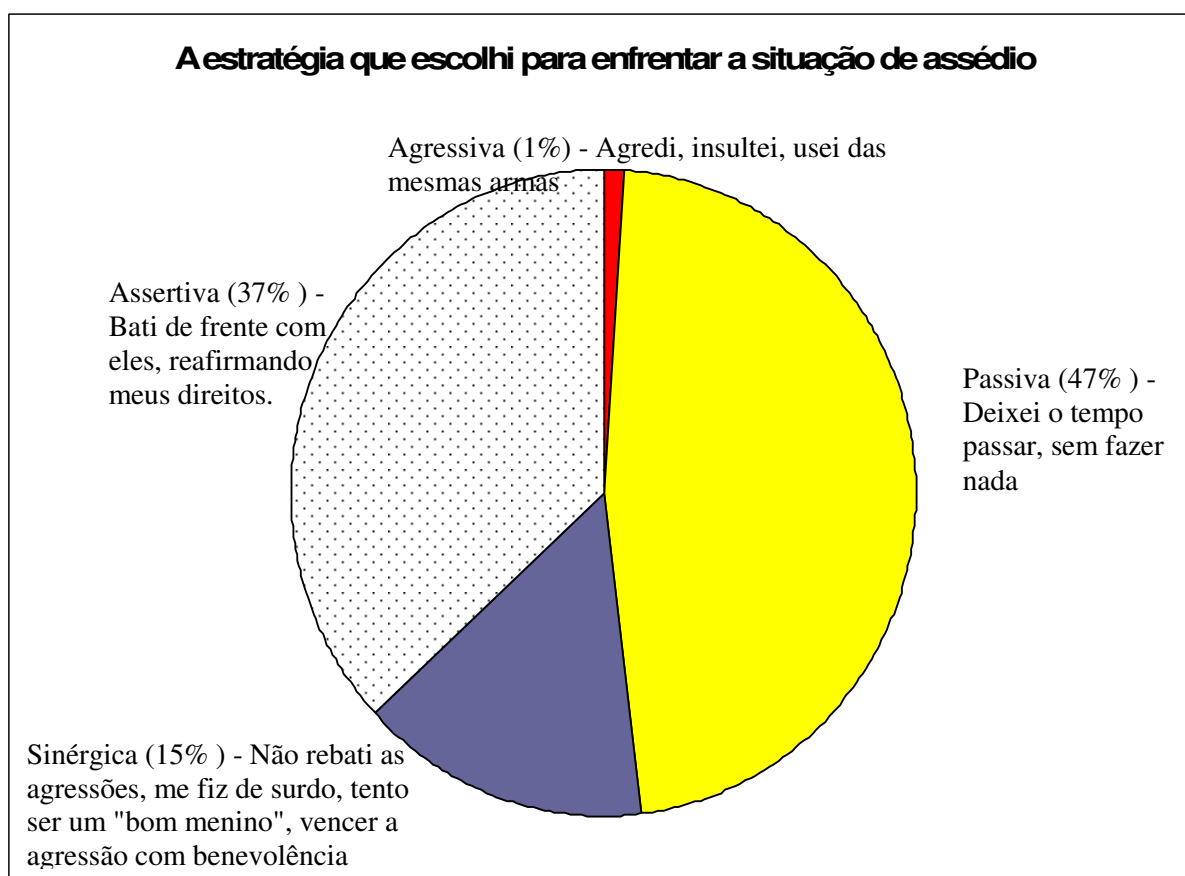
Mas o que realmente acontece com as vítimas? Como é possível que este processo se instale entre pessoas tão competentes e seguras? Como é que as pessoas reagem aos primeiros ataques?

Lembremos que este é um processo de paulatina violência. A pesquisa de Field (2004) mostrou que a reação das vítimas passa por sete estágios: 1) impacto inicial - a vítima percebe que algo está errado, que os ataques não são justos; 2) tentativa fracassada de acabar com a situação de assédio - a vítima confronta o agressor e envolve a organização, mas a organização nega ou minimiza as acusações; 3) busca de validação ou justiça - muitas vítimas sentem-se humilhadas e buscam validação externa de que são bons empregados, que não fizeram nada errado; 4) identificando e lidando com as injúrias - a vítima identifica o agressor e fica obcecada com ele, torna-se mais desconfiada e confia menos nas pessoas ; 5) aceitação da experiência - a vítima aceita todas as mudanças que ocorreram na sua vida desde que o assédio começou, aceita a verdade do processo e das injustiças por que talvez tenha passado; 6) processo de luto - luto da perda de emprego, da perda de saúde, mudança de sua personalidade etc; 7) torna-se uma sobrevivente - lentamente começa a reconstruir sua vida, com um novo “começo”.

Segundo Niedl (1996), a maioria das vítimas primeiramente reage de maneira construtiva (assegura sua lealdade à empresa etc.); depois, ao perceberem que a solução do problema não é possível, suas reações tornam-se destrutivas tais como sair da empresa ou a redução de seu comprometimento com a organização. A pesquisa de Djurkovic, McCormack e Casimir (2005) confirma esta afirmação, mostrando que as reações das vítimas ao assédio podem ser descritas como sendo: 1) evitar o conflito; 2) assertividade, ou seja, enfrentar o agressor; 3) procurar ajuda formal. Segundo estes pesquisadores, a maioria das vítimas reporta usar a tática de “evitar” o agressor e o conflito, mais do que as outras duas opções. As vítimas tendem a apoiar-se em táticas de resolução do conflito e usam “evitar” ou “apoio social” se a tática de resolução do conflito não funcionar.

A pesquisa de Piñuel y Zabala (2004) com funcionários públicos desnudou as estratégias mais usadas para fazer frente a uma situação de assédio moral. O gráfico abaixo as resume:

**Gráfico 2- Estratégia usada para enfrentar uma situação de assédio moral**



Fonte Piñuel y Zabala, 2004 - tradução da autora

Assim vemos que 62% das vítimas entrevistadas por este pesquisador escolheram estratégias passivas de lidar com a agressão. Para Davenport, Schwartz e Elliott (1999), apesar dos constantes abusos, os trabalhadores não procuram os dispositivos legais por três razões: 1) o assédio é ignorado, tolerado ou mal-interpretado pela gerência; 2) este comportamento ainda não foi identificado como mortal, ao contrário do que ocorreu com as questões de assédio sexual e discriminação; 3) as vítimas são enfraquecidas, elas se sentem exaustas e incapazes de se defender quanto menos tomar uma atitude na justiça. Segundo pesquisa de Knott (2004) os maiores impedimentos para usar o processo de reclamação contra uma situação de assédio seriam: falta de confiança na gerência, percepção de que “nada vai acontecer”, e medo das consequências.

Por outro lado, Einarsen et. al (2003) e Niedl (1995) defendem que as vítimas não são recipientes passivos dos atos de assédio, mas agentes ativos. Para eles, as vítimas podem afetar a situação de assédio moral e seus efeitos. As respostas das vítimas podem, pelo menos no estágio inicial do processo, neutralizar ou potencializar o processo. Porém, conforme notou Zapf (1999), o reconhecimento de que a vítima é parte importante do processo não pode ser confundido com culpar a vítima.

## 2 Causas do assédio moral

---

Por ser um fenômeno multicausal (ZAPF, 1999), é muito difícil tentar identificar uma única causa para o assédio moral. Devido à grande fertilidade de pesquisas empíricas conduzidas por psicólogos, Einarsen (1999) notou que as investigações empíricas sobre as causas do assédio moral geralmente se concentram em dois temas: o papel da personalidade da vítima e o papel de fatores psico-sociais. Na pesquisa de Vartia (1996) as vítimas acreditavam que as situações de assédio moral se deviam à falta de informação, maneiras autoritárias de resolver problemas, falta de clareza quanto aos objetivos da organização e incapacidade de influenciar as decisões.

Para Vezina e Dussault (2005) é preciso analisar as situações de assédio moral além das causas que parecem mais evidentes e que são comumente reduzidas a um simples conflito

de personalidade ou à presença infeliz de um perverso narcisista. As análises de Hogh e Viitasara (2005) mostram que a violência é frequentemente o resultado de uma interação de indivíduos, situações e fatores estruturais

Os recortes feitos pelos pesquisadores variam bastante sobre as possíveis causas das situações de assédio moral. Para entendê-las iremos classificá-las em três aspectos abordados nas pesquisas: (1) fatores individuais; (2) fatores relacionados ao comportamento e clima organizacional; (3) fatores relacionados às recentes mudanças no mundo do trabalho.

### 2.1 Fatores individuais

Fatores da personalidade das vítimas aparecem em muitos estudos que se propuseram a analisar as causas das situações de assédio moral. Enquanto Leymann (1996) defende que a personalidade da vítima não tem nada a ver com o assédio moral, Zapf e Einarsen (2003) defendem que a personalidade da vítima não pode ser desconsiderada.

Aquino et. al (apud SALIN 2003b) defendem que dois grupos de pessoas têm mais chance de se tornar vítimas: os empregados submissos e os empregados provocadores. Assim, ela cita várias pesquisas (AQUINO et. al, 1999; COYNE, SEIGNE e RANDALL, 2000; VARTIA, 1996 apud SALIN, 2003b) que apontam que as vítimas são mais ansiosas, têm menos habilidades sociais e menos auto-estima que uma pessoa não-vítima. Mikkelsen e Einarsen (2001) dizem que algumas vítimas podem ser mais sensíveis ou podem reagir de maneira mais dramática frente ao assédio e que as vítimas profundamente afetadas tendiam a ser deprimidas, ansiosas, desconfiadas, e tinham pensamentos confusos. Zapf (1999) descobriu que as vítimas tinham sintomas pré-existent de ansiedade e depressão e menos habilidade social que não-vítimas. Coyne et. al (2000) descobriram que as vítimas tendiam a ser mais introvertidas, menos independentes, mais instáveis que as pessoas que não eram vítimas. Para Salin (2003b), a hipótese de que as vítimas são provocadoras se baseia no fato que as vítimas são mais tradicionais, rígidas e moralistas, elas podem contrariar as normas do grupo, causando frustração entre colegas e podendo levá-los à hostilidade, mas esta idéia é pouco comentada na literatura.

Além dos fatores citados acima, fatores demográficos parecem aumentar a incidência de assédio moral. São vítimas com maior frequência, nas pesquisas de Hoel e Cooper (2000) e Seco (2003), empregados membros de minorias e, na pesquisa de Leymann (SALIN, 2003b), aqueles que têm seus salários pagos pelo governo. Outros fatores individuais parecem influenciar a incidência do assédio, conforme iremos detalhar no item 4.3 e 4.4, assim mulheres e trabalhadores mais velhos muitas vezes são reportados como vítimas com maior frequência.

## 2.2 Fatores organizacionais

Ainda que alguns autores (notadamente a primeira obra de HIRIGOYEN, 1998 e de PAULA 2003) possam ter dado bastante atenção aos fatores individuais (ou à relação do par “perverso-vítima”) que levam ao aparecimento de uma situação de assédio moral, as pesquisas mais recentes tendem a focar os aspectos organizacionais que facilitam ou permitem que as situações de assédio eclodam.

As pesquisas encontradas listam alguns aspectos que facilitam o aparecimento de uma situação de assédio moral. Iremos dividi-los em quatro aspectos: fatores relacionados à cultura e clima organizacional; aspectos relacionados à liderança; aspectos da organização do trabalho e aspectos relacionados com as mudanças que estão ocorrendo dentro das organizações.

### 2.2.1 Aspectos relacionados à cultura e clima organizacional

Para Schein (1985) a cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa ou integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas. Assim, o assédio parece fazer parte da cultura de algumas empresas (COWIE et. al, 2002; EINARSEN, 1999; KIESEKER e MARCHANT, 1999). Brodsky (1976) apontou que para o assédio ocorrer é preciso haver uma cultura que permita e incentive o assédio. Os resultados da pesquisa realizada por Baron (apud BARON e NEUMAN, 1998) indicam que o medo à retaliação reduz a

possibilidade de agressão. De fato, algumas vítimas (por exemplo, na pesquisa de EINARSEN, 1999) apontam que os agressores mostram que sabem que conseguem se livrar de qualquer coisa e que seu comportamento nunca será punido. Para Glendinning (2001), a receita típica para situações de assédio moral inclui competição feroz, com pouco talento e tempo, e uma cultura onde reina o medo.

O'Leary-Kelly, Griffin e Glew (1996) lembram que de acordo com a teoria de aprendizagem social o comportamento agressivo é aprendido do mesmo modo que outros comportamentos, ou seja, via experiência direta e imitação. Assim a tabela abaixo resume o que as pesquisas falam sobre os condicionantes da cultura e clima organizacionais que podem influenciar o aparecimento de situações de assédio moral.

**Tabela 5- Aspectos relacionados à cultura e clima organizacional**

<b>Aspectos relacionados à cultura/clima organizacionais</b>	<b>Referência</b>
Competição interna	Salin, 2003; Hirigoyen, 2001; Vartia, 1996; Andersson, 2001; Paul & Townsend, 1998
Conflito de papéis	Einarsen, Rakknes & Matthiesen, 1994; Hoel & Giga, 2006
Insatisfação e frustração com o trabalho	Salin, 2003
Qualidade dos relacionamentos inter-pessoais dentro do grupo	Einarsen, Rakknes & Matthiesen, 1994
Injustiça organizacional	Hoel & Giga, 2006; Aquino, Reed II & Lim
Baixa qualidade do ambiente de trabalho	Einarsen, Rakknes & Matthiesen, 1994
Baixos padrões morais no departamento	Leymann, 1993; Hirigoyen, 2006
Conflito dentro do time	Hoel & Giga, 2006; Luna, 2003
Piadas e humilhações como formas de testar novos membros	Salin, 2003b; Einarsen e Rakknes, 1997

Fonte: Compilado pela autora

Em algumas empresas as brincadeiras e piadas parecem fazer parte dos ritos de entrada dos novatos e parecem garantir a adoção das normas e da cultura da nova empresa. Estas piadas e brincadeiras podem ferir a auto-estima dos trabalhadores e podem ser a porta de entrada para uma situação de assédio, além de deixar implícito que os dirigentes não se incomodam com isto.

Neste sentido, Freitas (2007b, p. 3) interpreta muito bem o que acontece ao dizer que

analisando as organizações como palcos de interpretações e de ações de indivíduos e grupos, verificamos que algumas condições facilitam a emergência de comportamentos violentos, abusivos e humilhantes. Ambientes em que vigoram uma cultura e clima organizacionais permissivos tornam o relacionamento entre os indivíduos desrespeitoso e estimula a complacência e a conivência com o erro, o insulto e o abuso intencionais. Um ambiente em que existe uma competição exacerbada, onde tudo é justificado em nome da guerra para sobreviver, gera um alibi permanente para que as exceções sejam transformadas em regras gerais e comportamentos degradantes sejam considerados normais; a supervalorização de hierarquias, em que os chefes são seres intocáveis e inquestionáveis, torna o comportamento decente e democrático uma falha ou uma debilidade face à tirania dos intocáveis

Esta autora alerta que os procedimentos do assédio são

mais do que resquício de uma sociedade e de uma organização autoritárias, alguns destes procedimentos desumanos são considerados como “inerentes” ao mundo competitivo e são legitimizados por uma pseudo-cientificidade de práticas de recursos humanos, que encontram respaldo no sadismo de algumas pessoas nos altos escalões das organizações, especialmente em grandes empresas. (FREITAS, 2007b, p. 4, grifo da autora)

A pesquisa de Einarsen, Rakknes e Matthiesen (1994) revelou que o assédio existe somente em culturas organizacionais que permitem ou valorizam este tipo de comportamento e Brodsky (1976) diz que o assédio só acontece se o agressor sente que tem o suporte ou pelo menos a autorização implícita de seus superiores. Einarsen (2005) aponta que o assédio pode ser institucionalizado como parte das práticas de gerenciamento e liderança. Portanto, culpar os perversos ou “psicopatas” é uma solução muito simplista.

O artigo de Barón Duque, Munduate Jaca e Blanco Barea enfatiza que “o agente assediador precisa de recursos que se sustentam na própria organização [...] da cultura, dos sistemas de gestão de conflitos e dos próprios estilos de liderança que podem chegar a legitimar a conduta do assédio moral” (2003, p. 61, tradução nossa) O problema é ainda pior por poder fazer com que, como diz Archer (1999), outras pessoas decidam adotar este tipo de comportamento ao o verem valorizado dentro da organização.

### 2.2.2 Aspectos relacionados à liderança

Vemos que a posição dos líderes frente às ocorrências de assédio moral é fundamental. Einarsen (1999) assinala que no caso de assédio predatório o agressor sente que tem a “benção”, suporte ou pelo menos permissão implícita dos seus superiores para agir desta

maneira. A pesquisa de Einarsen, Rakknes e Matthiesen (1994) sugere que o assédio pode ser sintoma de liderança inadequada, mesmo quando o assédio é horizontal (entre colegas). De fato, segundo Leymann (1996), se um gerente ignora ou negligencia uma discussão, ele está dando tempo para que este conflito se intensifique e aumente. Para Guedes (2003), o inadequado exercício do poder diretivo é pressuposto para o desenvolvimento de conflitos e hostilidades; que, face à incapacidade dos gestores de tratá-los adequadamente, acabam por espalhar-se e enraizar-se nas organizações, facilitando a ação perversa e o aparecimento de bodes expiatórios.

Para Barreto

o que estabelece e sustenta as práticas do assédio é um sistema afetivo ancorado no medo, humilhação, vergonha, baixa estima, isolamento e solidão... O assédio moral está associado a tratamentos injustos e condutas ofensivas causadas por assimetrias e relações desiguais em que impera uma administração que lidera pelo medo e ameaças. E, nesta condição obedecer significa sujeitar-se, aceitar passivamente e não questionar as ordens e autoritarismo. É uma obediência que embota sentimentos. (2005, p. 51)

A tabela abaixo resume o que encontramos na literatura sobre o comportamento de líderes e como estes podem influenciar a ocorrência do assédio dentro de suas organizações.

**Tabela 6- Aspectos relacionados ao comportamento dos líderes**

<b>Aspectos relacionados ao comportamentos dos líderes</b>	<b>Referência</b>
Gerência/superiores desinteressados	Leymann, 1996; Luna, 2003; Einarsen et al, 1994; Hoel & Cooper, 2000
Deficiências no comportamento dos líderes	Leymann, 1993; Einarsen, Rakknes & Matthiesen, 1994; Vezina & Dussault, 2005; Vartia, 1996; Zapf, 1999; Hirigoyen, 2001
Fraqueza da autoridade hierárquica - poder paralelo	Vezina & Dussault, 2005
Lideranças autocráticas	Hoel & Cooper, 2000; Vartia, 1996
Líderes abusivos	Ashfort, 1994
Líderes informais cuja legitimidade é questionada continuamente	Luna, 2003

Fonte: Compilado pela autora

Assim, uma liderança “fraca” pode ser tão prejudicial em um caso de assédio quanto uma liderança autocrática, porque, ao se recusar a intervir, o superior simplesmente manda a mensagem que o comportamento é aceitável, permitido.

### 2.2.3 Organização do trabalho

A organização do trabalho parece influenciar também a ocorrência de situações de assédio moral. A frustração com o trabalho pode conduzir a situações de assédio moral. Salin (2003b) nota que dois aspectos parecem se sobressair: a sensação por parte dos empregados de que há expectativas contraditórias com relação ao seu trabalho e a insegurança quanto às suas obrigações e tarefas. Vejamos na tabela a seguir o que as pesquisas dizem a este respeito.

**Tabela 7- Fatores ligados à organização do trabalho**

Aspectos da organização do trabalho	Referência
Poderes desbalanceados	Salin, 2003
Baixo “custo” da agressão/ ambiente onde não existem regras claras, onde tudo parece permitido	Salin, 2003; Martiningo, 2006
Sistemas de recompensa e benefícios não claros	Salin, 2003
Baixo controle do trabalho	Einarsen, Rakknes & Matthiesen, 1994; Luna, 2003
Possibilidade insuficiente de influenciar a tarefa	Vartia, 1996; Einarsen et al, 1994; Zapf et al, 1996
Deficiências no desenho da função	Leymann, 1993; Andersson, 2001; Leymann, 1996
Problemas de comunicação	Martiningo, 2006; Hirigoyen, 2001
Falta de comunicação mútua sobre a tarefa	Vartia, 1996
Fluxo de informações comprometido	Vartia, 1996; Andersson, 2001; Luna, 2003
Falta de objetivos e expectativas claras	Leymann, 1996; Vartia, 1996; Luna, 2003
Falta de recursos para realizar a tarefa	Luna, 2003
Falta de procedimentos para a resolução de conflitos	Luna, 2003

Fonte: Compilado pela autora

Freitas (2007b, p.3) lembra que “serviços altamente rotinizados, como os desenvolvidos em telemarketing e call centers, empobrecem as relações sociais de trabalho e robotizam os indivíduos, que se tornam presas fáceis e objetos de ofensas tanto de chefes quanto de clientes insatisfeitos”.

## 2.2.4 Mudanças dentro das organizações

**Tabela 8- Fatores ligados às mudanças dentro das organizações**

Mudanças dentro da organização	Referência
Intensificação do trabalho	Johson & Indivik, 2001; Vezina & Dussault, 2005; Hoel & Giga, 2006; Harvey & Keashley, 2003; Luna, 2003
Mudanças na composição do grupo de trabalho	Salin, 2003; Baron & Neuman, 1998
Downsizing e reestruturações	Salin, 2003; O'Leary-Kelly, Griffin & Glew, 1996; Baron & Neuman, 1998; Hoel & Cooper, 2000; McCarthy, 1996
Mudanças organizacionais	Salin, 2003; Luna, 2003 in Peralta, 2004; Martinengo, 2006
Precariedade do emprego	Vezina & Dussault, 2005; Paul & Townsend, 1998; Hirigoyen, 2001
Aumento no stress	Johson & Indivik, 2001; Andersson, 2001; Paul & Townsend, 1998; Zapf, 1999; Hirigoyen, 2001; Hoel & Cooper, 2000
Queda da estabilidade de emprego e situação precária do trabalho	Andersson, 2001; Paul & Townsend, 1998

Fonte: Compilado pela autora

Como se pode notar na tabela, as mudanças ocorridas dentro das organizações tais como reestruturações e *downsizing*, estão muito associadas às situações de assédio moral. Pode-se deduzir que estas ações levam ao desaparecimento de posições dentro da empresa e reduzem a possibilidade de promoções, o que, automaticamente, aumenta a carga de trabalho e a competição interna, além de aumentar a insegurança quanto ao futuro de seus empregos.

Segundo Andersson (2001), o aumento de contratos temporários de trabalho e a precariedade de emprego, especialmente entre mulheres, propicia a prática de diferentes formas de assédio moral. Também deficiências na organização do trabalho, na informação interna e na gestão prolongada e irresoluta de problemas organizacionais podem desembocar no assédio moral e na busca de bodes expiatórios. Para Sheehan (1999), a ascensão de um “discurso de reestruturação”, que afeta a organização e seus trabalhadores, parece ter como um de seus efeitos o aparecimento do assédio moral. Para este autor os processos de *downsizing* e demissão em massa impactam os gerentes em três formas: 1) na sua habilidade de desenvolver e crescer estrategicamente em uma organização; 2) no seu papel na

organização e como tratam seus colegas; 3) nos prospectos de carreira. É importante reconhecer o papel que os gerentes têm, tanto para dar exemplos quanto para monitorar o ambiente de trabalho.

Para Freitas (2007b, p.3)

as reestruturações feitas sem planejamento em relação às pessoas e cargos afetados, sem transparência e sem critérios claros de avaliação e negociação de demissões geram rancores, revanches, ressentimentos e lutos. O mesmo pode ser dito em relação aos casos de fusões, aquisições e parcerias em que algumas funções executivas e de coordenação podem ser duplicadas e nas quais não foram negociadas as saídas, as transferências ou as reconversões desses profissionais. Terceirizações podem gerar conflitos entre os funcionários efetivos e os prestadores de serviços, criando um ambiente de primeira e segunda classe para algumas categorias, o que estimula humilhações e exclusões.

Além destas mudanças a autora menciona também que expatriações feitas de forma descuidada podem colocar os profissionais em situações de risco pessoal e profissional, tornando-os alvos fáceis para uma situação de assédio. Luna (2003) menciona os problemas relacionados com a crescente mobilidade dos trabalhadores, ele diz que a mobilidade geográfica também pode ser um fator que eleva as possibilidades de desencadeamento deste fenômeno na organização, pois aumenta o isolamento social, repercute negativamente no âmbito familiar e diminui significativamente as possibilidades de receber apoio social, tanto no ambiente de trabalho quanto fora deste.

### 2.3 Fatores sociais

Nos itens anteriores analisamos as contribuições encontradas na literatura sobre as causas individuais e organizacionais que estariam estimulando o aparecimento de assédio moral no ambiente de trabalho, mas é preciso lembrar que as causas podem estar relacionadas também com as mudanças que ocorrem dentro da sociedade.

Na primeira parte deste trabalho detalhamos as mudanças que ocorreram no capitalismo nos últimos anos, a liberalização dos mercados e a crescente pressão por mais e melhores resultados, defendemos que estes fatores levaram ao aumento da pressão dentro das

empresas e, conseqüentemente, ao aumento no número de casos de assédio como uma das maneiras de lidar com a pressão e como uma das maneiras de se livrar de trabalhadores.

Alguns autores (por exemplo, HELOANI, 2004 e 2005; DARCANHY, 2006) mencionam as exigências relacionadas com a globalização como uma das grandes propulsoras das situações de assédio moral. Vandekerckhove e Commers (2003), por sua vez, embora digam que as causas e circunstâncias facilitadoras do assédio possam ser atribuídas às atuais mudanças organizacionais, que acontecem dentro do contexto da globalização, defendem que não se pode atribuir as causas deste problema ao contexto da globalização. Para eles, problemas organizacionais não assediam empregados, pessoas, sim. Segundo eles, a culpa não recai sobre as mudanças organizacionais, mas sobre a transformação inadequada de poder e liderança como reação a estas mudanças.

Neuman e Baron (apud SALIN, 2003b) enfatizam que a atual cultura da “sobrevivência do mais forte”, a pressão constante por eficiência violam as velhas noções de contratos psicológicos entre trabalhadores e empresários e “resultam em um ambiente onde a hostilidade e o comportamento agressivo é a norma, não a exceção” (p. 25 tradução nossa) Heloani (2004, p. 2) defende que a violência reflete “tal como uma imagem no espelho, as formas de poder constituídas socialmente. Se for certo que o furor expansionista do capital conquistou-nos financeiramente, é também exato que nesse processo de expansão comprometeu-se o nosso discernimento, ou melhor, nossa saúde moral.” Para este autor o assédio é:

fruto de um processo cada vez mais intenso de globalização, de automação fabril, de informatização nos serviços e de agilização no processos, a hipercompetitividade é um fenômeno recente, que vem chegando ao Brasil e, efetivamente, estimula a instrumentalização do outro (HELOANI, 2004, P. 2)

Assim não só as mudanças alteram o clima organizacional e estimulam a “instrumentalização” do outro (usando um termo caro a Heloani), mas também afetam profundamente a capacidade de alguém sair de uma situação de assédio, neste sentido Einarsen (2005) diz que

em muitos países o assédio é ainda um tabu ou um fenômeno sem nomes, dificultando a capacidade das vítimas levantarem a voz e se defenderem... os aspectos sócio-econômicos

tais como o mercado de trabalho, impactam a capacidade de uma vítima trocar de emprego para escapar do assédio, enquanto a economia de um país e sua situação competitiva podem influenciar a maneira como os trabalhadores são tratados e a quantidade de atenção que as empresas estão dispostas a dar para o aspecto humano da empresa. (EINARSEN, 2005, tradução nossa, grifo nosso)

Assim, apesar de termos analisado as causas do assédio moral segundo características individuais, organizacionais ou societais, dificilmente se pode pensar em assédio somente como resultado de uma esfera, Zapf (1999) aponta que o assédio é um fenômeno multicausal. É preciso analisar o assédio moral como uma inter-relação de fatores individuais, fatores organizacionais que estimulam (ou se omitem) e fatores societais.

### 3 Consequências do assédio moral

---

#### 3.1 Vítimas

As consequências para as vítimas de uma situação de assédio moral são tão devastadoras e tão diversas, que um pesquisador poderia escrever uma dissertação somente sobre isto.

Para facilitar o entendimento separamos em consequências para a saúde física da vítima, para a saúde mental e para a carreira.

##### 3.1.1 Consequências sobre a saúde física

Para Einarsen e Raknes (apud EINARSEN, 2005), embora atos violentos e atos parecidos com o assédio moral ocorram com bastante frequência na vida, quando eles acontecem com regularidade vêm associados com problemas severos de saúde. As pesquisas encontradas mostram que as consequências de uma situação de assédio moral sobre a saúde física do trabalhador são diversas, entre outras, as pesquisas citam: problemas de saúde (ZAPF, KNORZ e KULLA 1996); menos energia e vitalidade (VAEZ, EKBERG e LAFLAMME, 2004); tensões musculares (DAVENPORT, SWARTZ e ELLIOTT, 1999); músculos doloridos, impossibilidade de descansar, palpitações, tontura (DAVENPORT, SWARTZ e ELLIOTT, 1999); problemas psicossomáticos e doenças físicas (EINARSEN e RAKNES, 1995; NIEDL, 1995; ZAPF, KNORZ e KULLA, 1996). Leymann e Gustafson (1996), no

seu trabalho, descobriram que as vítimas apresentavam dores no peito, suores excessivos, boca seca, palpitações, falta de ar, dores nas costas, dores no pescoço, dores musculares, fraqueza nas pernas, desmaios, tremores, perda de apetite, diarreias, dores de estômago, etc.

Os autores Baron Duque, Munduate Jaca e Blanco Barea, (2003) fizeram uma revisão bibliográfica sobre os transtornos associados com as situações de assédio e mencionam: as condutas sociais tendentes às adições, tais como o consumo de drogas, tabaco e abuso do álcool (CERVERA, et. al. 2001; PÉREZ DE HEREDIA, GONZÁLEZ Y RAMIREZ, 2001) as condutas auto-lesivas, como conflitos familiares, divórcios e suicídios (BOBES, GONZÁLEZ Y SAINZ, 1997; LEYMANN, 2007) e mesmo afecções fisiológicas como a hipertensão, transtornos dermatológicos, alterações digestivas e certas propensões a acidentes vasculares e coronários (BRUZICHES Y RINALDI, 2000; D'ELIA, 1997; LEYMANN, 1997; MAHLER, SCHMIDT, FARTASCHI, LOEW Y DIEPGEN 1998).

Piñuel y Zabala (2003) descreve os resultados de um estudo sobre os efeitos do assédio sobre a saúde das vítimas. Segundo este autor o estudo estabeleceu seis tipos de efeitos perniciosos: a) efeitos cognitivos e hiper-reação psíquica: perdas de memória; dificuldade para se concentrar; depressão; apatia; irritabilidade; nervosismo/agitação; agressividade/ataques de fúria; sentimentos de insegurança; hipersensibilidade a atrasos; b) sintomas psicossomáticos de estresse: pesadelos; dores de estômago e abdominais; diarreias/colite; vômito; náuseas; falta de apetite; sensação de nó na garganta; isolamento; c) sintomas de desajustes do sistema nervoso autônomo: dores no peito; sudorese; boca seca; palpitação; sufoco; falta de ar; hipertensão arterial; d) sintomas de desgaste físicos resultantes de estresse prolongado: dores nas costas e nuca; dores musculares (fibromialgia); e) transtornos do sono: dificuldades para dormir; sono interrompido; acordar muito cedo; f) cansaço e debilidade: fadiga crônica; cansaço nas pernas; debilidade; desmaios; tremores.

Embora estes problemas por si só sejam muito graves, duvidamos que sejam os únicos, porque provavelmente existem outros efeitos sobre a saúde física das vítimas, já que a maioria das pesquisas encontradas agrupa as manifestações físicas sob o nome de “doenças psicossomáticas”. Neste sentido, Dejours (1994) explica que "a somatização é um processo pelo qual o conflito que não pode encontrar saída mental vai desencadear no corpo desordens endócrino-metabólicas, ponto de partida de uma doença orgânica".

Hirigoyen (2001, p. 140-142) descobriu que 52% das vítimas apresentam transtornos psicossomáticos variados. Segundo a autora “depois de um determinado tempo de evolução.. os transtornos psicossomáticos estão quase sempre em primeiro plano. O corpo acusa a agressão antes que o cérebro, que se nega a ver o que não consegue compreender.” Ela conta que os transtornos psicossomáticos são impressionantes, ela menciona as pessoas que “engordam subitamente (15 a 20 kg em poucos meses), os problemas digestivos (gastralgias, colite, úlceras de estômago), os problemas endócrinos (problemas de tireóide, problemas com a menstruação), o aumento da hipertensão, mal-estar, vertigens, enfermidades da pele etc”. Esta autora faz um alerta bastante importante sobre como o trauma físico pode ter repercussão no psiquismo, do mesmo modo como o trauma emocional pode ter conseqüências somáticas. Portanto, as crescentes crises psicossomáticas podem ajudar a piorar o quadro psicológico, minando cada vez mais a saúde mental das vítimas.

Por fim, Freitas lembra que as licenças-médicas, os acidentes de trabalho e, em última instância, os suicídios também dizem respeito ao corpo físico. No suicídio o que se mata é o corpo, é a perda total. Assim, Leymann (1996) descobriu que a situação de assédio moral é responsável por de 6% a 15% dos suicídios cometidos na Suécia. Barreto explica que “quando as punições e controles culminam em exclusão do quadro de trabalhadores quer seja através da política de dispensa temporária (lay-off), demissão estimulada ou por justa causa, são muitos os que desestruturam psicologicamente, perdem o rumo da própria vida e praticam suicídio” (2005, p. 37)

Luna (2003) diz que, evidentemente, o suicídio é a conseqüência mais grave deste fenômeno, e o risco é especialmente alto entre profissionais qualificados que normalmente obtêm importante gratificação de seu trabalho. Leymann assinala que o suicídio pode ser interpretado como um último ato de rebeldia ou uma acusação póstuma.

### 3.1.2 Conseqüência para a saúde mental

Talvez por herança de tantos anos de pesquisas deste tema por parte de psicólogos, os efeitos do assédio moral sobre a saúde mental das vítimas foram largamente estudados. Para as vítimas a situação de assédio moral é sentida como se fosse uma batalha, uma tortura, um pesadelo ou uma substância tóxica. (TRACY, LUTGEN-SANDVIK e ALBERTS, 2007) Mikklesen e Einarsen (2002a) descobriram que 25% da amostra reagia à situação de assédio como se fosse uma situação de perigo de vida.

Para Grenier-Peze (2007b) os gestos de uma profissão são a fonte fundamental de estabilização da economia psicossomática, oferecendo à excitação pulsional uma saída socialmente positiva ao valor da sublimação. Tornar esta execução aleatória, paradoxal, humilhante, dia após dia, tem efeitos traumáticos sobre a psique.

Assim não é difícil entender por que :

Os efeitos psíquicos... são marcados pela presença do "horror". Isso porque implicam sempre a desestabilização da "identidade" e a perda dos signos de segurança da personagem em questão. A identidade em pauta aqui se refere, é claro, aos registros social e psíquico. Em decorrência disso, produz-se uma transformação crucial na economia psíquica do narcisismo do personagem atingido, que conduz freqüentemente à depressões severas e à destruição de sua imagem. Como o processo é geralmente sorrateiro e progressivo, a auto-estima da personagem afetado se esvazia pouco a pouco, conduzindo de uma maneira quase inapelável à sua destruição institucional. Não tendo com quem contar e confiar, no contexto do trabalho, aquela pode freqüentemente se atribuir, no fantasma, toda a responsabilidade pelo que ocorre. (BIRMAN, 2005)

A gravidade deste tipo de violência e seus impactos psicológicos podem ser vistos nos resultados das pesquisas que apontam que as vítimas de situações de assédio moral sofrem: menos saúde mental e funções sociais (VAEZ, EKBERG e LAFLAMME, 2004; MIKKLESEN e EINARSEN, 2002a; HOEL e COOPER 2000); estresse pós-traumático - PTSD (DAVENPORT, SWARTZ e ELLIOTT, 1999; MIKKELSEN e EINARSEN, 2002a; ERIKSEN-JENSEN, 2004); dificuldade de se concentrar, reação exagerada a estímulos, ataques de pânico, sentimentos (idéias) suicidas ou homicidas (DAVENPORT, SWARTZ e ELLIOTT, 1999); auto-estima, visão do mundo e de outras pessoas ameaçada (MIKKLESEN e EINARSEN, 2002b); paranóia (BRODSKY, 1976); problemas psicossomáticos (MIKKLESEN e EINARSEN, 2002b); aumento no nível de estresse (MIKKLESEN e EINARSEN, 2002a; ASHFORTH, 1989); comportamentos agressivos e auto-agressivos (NIDLE, 1996); sinais de ansiedade, depressão e afetividade negativa no

quesito auto-estima. (ZAPF, 1999); paulatina despersonalização (HELOANI, 2004); e buscam alívio em condutas auto-lesivas ou nas drogas (GUIMARÃES E RIMOLI, 2006)

Segundo pesquisa belga (SPF, 2005) o assédio moral levava as vítimas a sofrerem de: depressão (54%), recorrer ao abuso do álcool, medicamentos ou tabaco (10%), a deterioração severa da saúde mental (10%), tentativa de suicídio (3%) e problemas da memória (0.5%). Bjorklund (2004) mostrou que as conseqüências do assédio podem levar a disfunções no mecanismo de memória das vítimas e também no sistema cognitivo. Segundo este autor, as vítimas têm tempo de reação quase 50% maior que as pessoas que não são vítimas e cometem 72% mais erros que a amostra de controle. Segundo o autor, não há indícios que as vítimas tivessem estes problemas antes de começar a situação do assédio, o que sugere que são devidos ao trauma da situação.

Uma pesquisa conduzida na Dinamarca concluiu que 76% das vítimas de assédio moral mostravam sintomas de *post-traumatic stress disorder* (transtorno de estresse pós-traumático ou simplesmente a sigla em inglês PTSD) (MIKKELSEN e EINARSEN, 2002a). Segundo pesquisa de Leymann (1992), PTSD é o diagnóstico correto para 95% das vítimas de assédio moral. (LEYMANN 1992)

O quadro abaixo resume o que conseguimos reunir sobre os efeitos relatados sobre a saúde mental das vítimas de uma situação de assédio.

**Tabela 9- Efeitos sobre a saúde mental das vítimas**

<b>Consequências sobre saúde mental</b>	<b>Referência</b>
Menos saúde mental e funções sociais	Vaez, Ekberg & Laflamme, 2004; Mikklesen & Einarsen, 2002; Hoel & Cooper 2000; SPF, 2005; Soares, 2002; Hoel & Giga, 2006; Di Martino et al, 2003; Alkimin, 2005
PTSD	Davenport, Swartz & Elliott, 1999 Mikkelsen & Einarsen, 2002; Eriksen-Jensen, 2004; Leymann, 1996; Soares, 2004; Leymann e Gustafsson, 1996; Di Martino et al, 2003; Soares, 2002; Hoel, Sparks & Cooper, 2002; Hirigoyen, 2001; Piñuel y Zabala, 2003; Piñuel y Zabala, 2004
Dificuldade de se concentrar, diminuição na memória, reação exagera a estímulos, ataques de pânico, sentimentos (idéias) suicidas ou homicidas	Davenport, Swartz & Elliott, 1999; SPF, 2005; Bjorklund, 2004; Bjorkqvist et al, 1994; Barreto, 2000; Piñuel y Zabala, 2004
Menos auto-estima	Mikklesen & Einarsen, 2002; Zapf 1999; Ashforth, 1994; Grenier-Peze, 2001; Luna, 2003
Paranóia	Brodsky, 1976; Di Martino et al, 2003
Problemas psicossomáticos	Mikklesen & Einarsen, 2002; Leymann, 1990; Alkimin, 2005
Aumento no nível de stress do indivíduo	Mikklesen & Einarsen, 2002; Ashforth 1994; Ayoko, Callan & Hartel, 2003
Ansiedade, depressão	Zapf 1999; SPF, 2005; Di Martino et al, 2003; Leymann, 1990; Niedl, ; Seco, 2003; Ayoko, Callan & Hartel, 2003; Soares, 2002; Barreto, 2000; Hirigoyen, 2001; Piñuel y Zabala, 2003; Piñuel y Zabala, 2004; Piles de la Fuente, 2001
Paulatina despersonalização	Heloani, 2004
Comportamentos agressivos e auto-agressivos	Nidle, 1996; Guimaraes e Rimoli, 2006; SPF, 2005
Insônia, melancolia, apatia, socio-fobia	Bjorkqvist et al, 1994 in Einarsen, 2002; Seco, 2003; Piñuel y Zabala, 2003; Piñuel y Zabala, 2004
Isolamento social, raiva, comportamento compulsivo, desespero	Leymann, 1990; Vaez, Eckberg & Laflamme, 2004
Aumento problemas de saúde e psicossomáticos	Mikkelsen & Einarsen, 2002; Niedl, 1996; Di Martino et al, 2003; Seco, 2003; Djurkovic, McCormack & Casimir, 2004; Barreto, 2000; Hirigoyen, 2001
Aumento na visão negativa de si mesmo, de outros e do mundo	Mikkelsen & Einarsen, 2002
Insegurança, irritação	Piñuel y Zabala, 2003; Piñuel y Zabala, 2004
Alterações nos estados de ânimo, como o transtorno obsessivo e o bipolar	Agust y Beas, 2001; González de Rivera, 2001;

Fonte: Compilado pela autora

Leymann e Gustafsson (1996) mostram que as vítimas de assédio moral apresentam um quadro severo de PTSD com efeitos mentais compatíveis com os apresentados por prisioneiros de guerra e que as vítimas de assédio moral sofreriam efeitos piores que, por exemplo, maquinistas que matam pessoas suicidas. Os efeitos são sentidos mesmo depois de muitos anos que a situação de assédio acabou. Mikklesen e Einarsen (2002a) descobriram

que 54% das vítimas ainda exibiam sintomas de PTSD cinco anos após a saída da empresa. Segundo eles, estas vítimas sofrem pelo menos um sintoma de re-experimentação do trauma como, por exemplo, quando revivem o trauma nos sonhos, quando experimentam estresse psicológico ou quando são expostas a situações que se parecem com o evento traumático. Outra característica das vítimas é que evitam estímulos que estão relacionados ao trauma.

Monaghan (2007) explica que PTSD reflete o despedaçamento da maneira como um indivíduo vê o mundo, sua consciência e seu senso de “eu”. O trauma pode levar o indivíduo a dizer que não se sente o mesmo e realmente o indivíduo não é ele mesmo. Segundo esta pesquisadora, o impacto desumano deste trauma severo fragmenta o ser e despedaça a identidade da vítima. E isto é ainda pior se a vítima conhece o agressor e se aqueles de quem a vítima espera e busca suporte não lhe dão apoio, resultando em um segundo trauma. Os indivíduos que sofrem de PTSD vivem como se a experiência traumática tivesse ocorrido recentemente, embora possa ter ocorrido há muitos anos, e alguns eventos podem desencadear a sensação de estar revivendo a experiência traumática. Estas pessoas vivem em um estado bifásico que limita sua capacidade de funcionar normalmente, isto significa que o indivíduo oscila descontroladamente entre um estado de super-excitação (está intensamente alerta) e hipo-excitação (anestesiado e dissociado). Tornar-se extremamente defensivos, agressivos, alertas, vigilantes e com explosões de raiva são comportamentos frequentes de defesas no estado hiper-excitado. Exemplos de comportamento defensivo hipo-excitado seriam submissão, limites pessoais inadequados, sensações de não “valer nada” e de não prestar, pensamentos suicidas, apresentar-se como vítimas, obediência extrema e comportamentos não-expressivos. Estes comportamentos bifásicos limitam o funcionamento normal dentro da sociedade. As mudanças de humores, especialmente se combinadas com inabilidade ou impossibilidade do indivíduo de contar o trauma podem levar profissionais da saúde a diagnosticar as vítimas como sofrendo de depressão maníaca. (MONAGHAN, 2007)

Luna (2003) explica que, junto ao reconhecimento do assédio, alguns mecanismos de alerta disparam nas vítimas, aparecendo uma hiper-vigilância permanente. Assim a vítima se vê em uma situação de alerta constante e frente a qualquer estímulo exterior a vítima pode ver uma possível agressão. Assim o sono, o apetite, bem como o rendimento do trabalho das vítimas são prejudicados, dando novos argumentos para o agressor.

Além destes efeitos graves, Field alerta para o fato de que há ainda pouco conhecimento sobre como intervenções medíocres ou mal-feitas feitas pelas organizações e por médicos podem levar a um trauma secundário. (FIELD, 2004) Hirigoyen (2001) aponta que há conseqüências específicas derivadas das situações de assédio moral e que diferenciam o quadro de assédio de outras formas de sofrimento com o predomínio da vergonha e da humilhação. Ela notou que freqüentemente a vítima não sente ódio pelo agressor e que as vítimas parecem querer se reabilitar e recuperar sua honra perdida.

### 3.1.3 Conseqüências para a carreira

As interrupções por motivos de saúde, as licenças médicas, o nervosismo, a depressão, os efeitos do alcoolismo, a dificuldade crescente em se comunicar e interagir com o grupo resultante da ação do assediador e das constantes licenças médicas acabam prejudicando a atuação profissional da vítima e a qualidade de seu trabalho.

Quando a competência profissional é questionada, isto se apresenta como um desafio à identidade no nível mais fundamental. (MAITLIS e OZCELIK, 2004) Para Barreto, o sentido do trabalho constitui um processo complexo resultante de um contexto de interações e constituições sociais que envolvem o campo de auto-realização, independência, valorização e dependência. Contém a objetividade e a subjetividade, individual e coletiva envolvendo um complexo jogo de sentimentos, emoções, pensamento, desejos e necessidades, assim “estar desempregado ou ficar sem emprego, mesmo que temporariamente, é devastador para a identidade.” (BARRETO, 2000, p. 142)

Luna (2003) lembra que é indiscutível que os trabalhadores assediados projetam negativamente suas experiências sobre seu trabalho, já que, entre outras conseqüências, o assédio afeta os canais de comunicação e as relações sociais que os trabalhadores têm de manter para realizar adequadamente seu trabalho. Assim, é natural que haja a diminuição da qualidade e da quantidade de trabalho executado e o trabalho de todo o grupo será afetado.

É preciso lembrar também que a intenção por trás da situação de assédio é que a vítima saia, que abandone a empresa, neste sentido, os ataques constantes vão minando sua confiança profissional, afetando suas chances de se colocar no mercado. Com o tempo, lembra Heloani

(2003b), o assédio faz com que as vítimas acreditem ser o que se diz delas, ou seja, desatentas, inseguras, incompetentes e frágeis e podem entrar em uma espiral depressiva, afetando seu desempenho no trabalho e realizando a profecia do agressor. Para piorar, os efeitos são sentidos não somente no curto prazo, na relação de trabalho com o atual empregador, mas podem afetar as relações de trabalho futuras, pois a autoconfiança, a confiança na qualidade de seu trabalho, a auto-estima profissional são importantes para conquistar um novo trabalho e também para realizar a tarefa. Nahapiet e Ghoshal lembram que o assédio pode ter um efeito devastador sobre a capacidade da vítima de confiar na organização e no seu capital social (apud SALIN, 2003b). Hoje se sabe que o capital social é uma das vantagens competitivas mais importantes para um profissional, o assédio pode afetar não só sua vida no momento, mas também suas relações de trabalho futuras.

Portanto, os afastamentos por doenças, as perdas de capital social, a perda do respeito dos colegas, a perda do emprego, etc. são fatores que impactam a carreira destas pessoas não só no curto prazo, mas que podem ter efeitos por muitos anos depois de terminada a situação de assédio moral.

#### 3.1.4 Consequências para a família

Luna (2003) lembra que a família sofre junto com o trabalhador, ele diz que as pessoas que rodeiam a vítima também sofrem com o assédio, pois as atitudes e o caráter do assediado mudam substancialmente, se tornando mais agressivo e irritado. A coesão familiar é prejudicada, pois a vítima acaba perdendo seu interesse pelos projetos da família e se desvencilha das responsabilidades e compromissos familiares cotidianos. Além disto, há um aspecto pouco estudado, segundo Jiménez Hernandez (apud LUNA, 2003, p. 76, tradução nossa) “a maior parte dos filhos de vítimas de assédio apresentam algum tipo de problema psicológico”. Segundo esta pesquisa estas crianças começam a ficar desanimadas e têm problemas escolares, descuidando de suas obrigações, se desconcentrando facilmente. O autor explica que:

Os maus-tratos trabalhistas que os pais sofrem se traduzem em ansiedade, estresse ou depressões que posteriormente repercutem no comportamento dos filhos. Esta reação dos filhos se deve ao fato que buscam a proteção dos pais e, ao ver o estado em que estes se encontram, eles também se deprimem (LUNA, 2003, p. 76, tradução nossa)

### 3.2 Consequências para as testemunhas

As situações violentas podem ter seus efeitos sentidos não só por entre aqueles diretamente envolvidos. A pesquisa de Leather et. al (apud DI MARTINO, HOEL e COOPER, 2003, p. 70) mostrou que testemunhar um ato violento pode ter consequências “similares às sentidas pelas pessoas diretamente envolvidas”.

Muitos estudos mostraram que o número de testemunhas de uma situação de assédio é bastante alto, por exemplo, na pesquisa de Piñuel y Zabala (apud DI MARTINO, HOEL e COOPER, 2003) 45% das pessoas testemunharam uma situação de assédio moral. Uma outra pesquisa conduzida por Piñuel y Zabala (2004) com funcionários públicos mostrou que 87% deles já haviam testemunhado uma situação de assédio moral. Os estudos de Hoel e Cooper (2000) e Rayner (1999) mostraram que testemunhar uma situação de assédio moral pode ter efeitos também sobre as testemunhas.

Dados de Mikklesen e Einarsen (2002b) mostram que as testemunhas vivem esta experiência como extremamente ofensiva, degradante e injusta. Assim, não é somente a vítima que sofre com a situação de assédio, as testemunhas também reportaram sofrer um elevado nível de conflito de papel, insatisfação com o clima social da empresa e insatisfação com as lideranças da organização (como demonstrado, por exemplo, por MIKKELSEN e EINARSEN, 2001) e que tanto vítimas como testemunhas sentem-se em um ambiente de trabalho de pouca qualidade (EINARSEN, RAKKNES, MATTHIESEN, 1994). Os estudos do sindicato inglês Unison (DI MARTINO, HOEL e COOPER, 2003) mostraram que 20% das testemunhas saíram da organização por causa de sua experiência indireta de assédio moral. Hoel and Cooper (2000) estimaram que as testemunhas, junto com as vítimas, também tinham sua produtividade reduzida em consequência do assédio moral.

Luna (2003) menciona as consequências sobre o grupo de trabalho são: 1) Redução da eficácia e produtividade; 2) Falta de respeito às normas existentes ou rigidez excessiva com relação a elas; 3) Críticas cada vez mais fortes, falta de confiança, sensação geral de insegurança; 4) Aumento das discussões causado por coisas como falta de compreensão quanto a maneiras diferentes de fazer a tarefa, isolamento do grupo, tentativas de formar

motins; 5) Elevado absenteísmo por doença, abuso de substâncias tóxicas; 6) Baixa tolerância ao estresse e tensões; 7) Tendência a aumentar os problemas; 8) Busca permanente de bodes expiatórios;

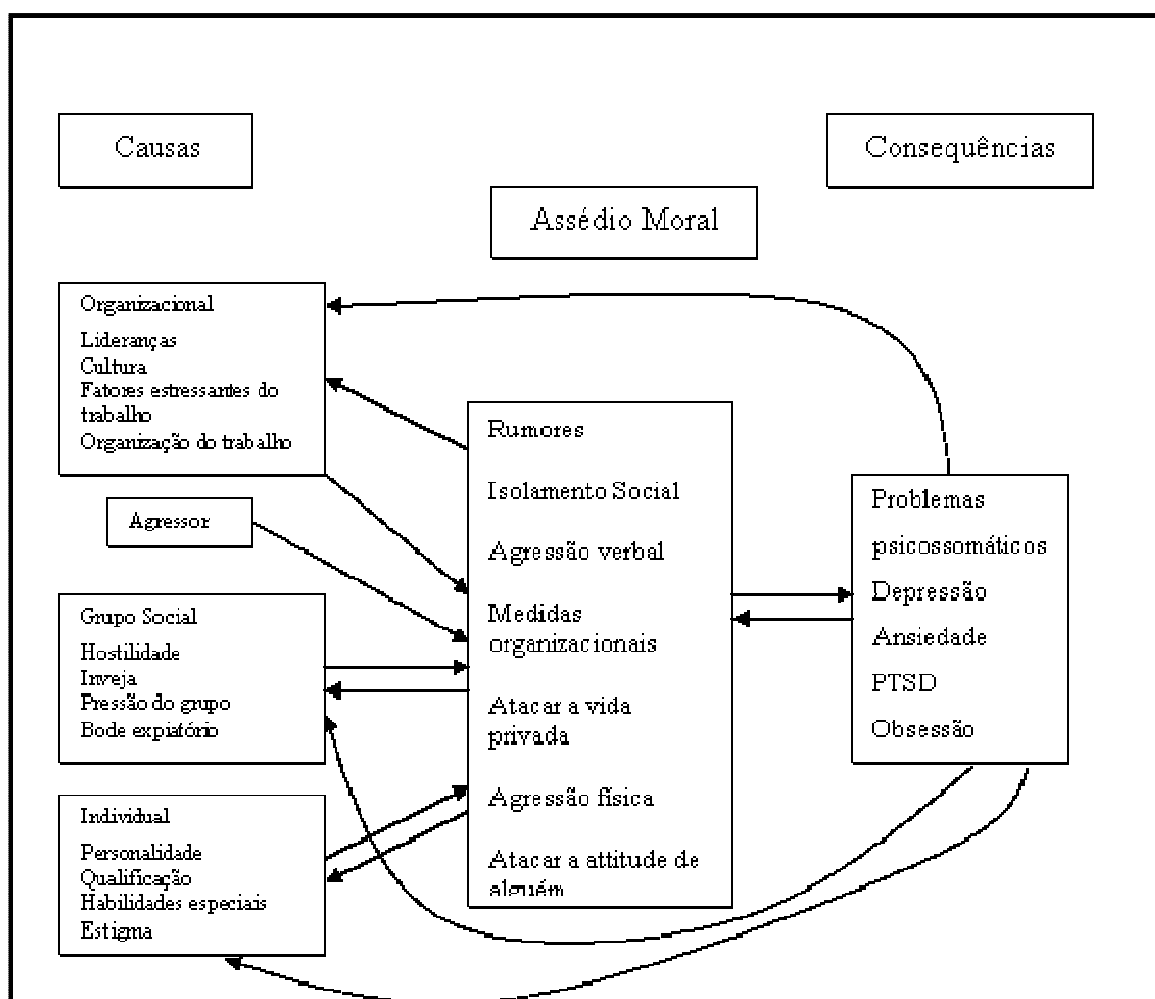
Portanto, se um número tão grande de pessoas é impactado com a situação de assédio moral, e tem sua produtividade reduzida, cuidar para que as situações de assédio moral não ocorram na empresa não faz sentido somente do ponto de vista humano, mas também do ponto de vista econômico também.

### 3.3 Consequências para as organizações

As situações de assédio moral não afetam apenas as pessoas envolvidas, afetam também as organizações e a própria sociedade e representam um custo muito alto que muitas vezes é pago por todos nós. É muito difícil dissociar as consequências organizacionais do assédio da parte econômica, portanto, para deixar o texto mais claro detalharemos todas as consequências do assédio sobre organizações e sobre a sociedade no item 7 da Parte I deste trabalho, em “Custos do assédio moral”.

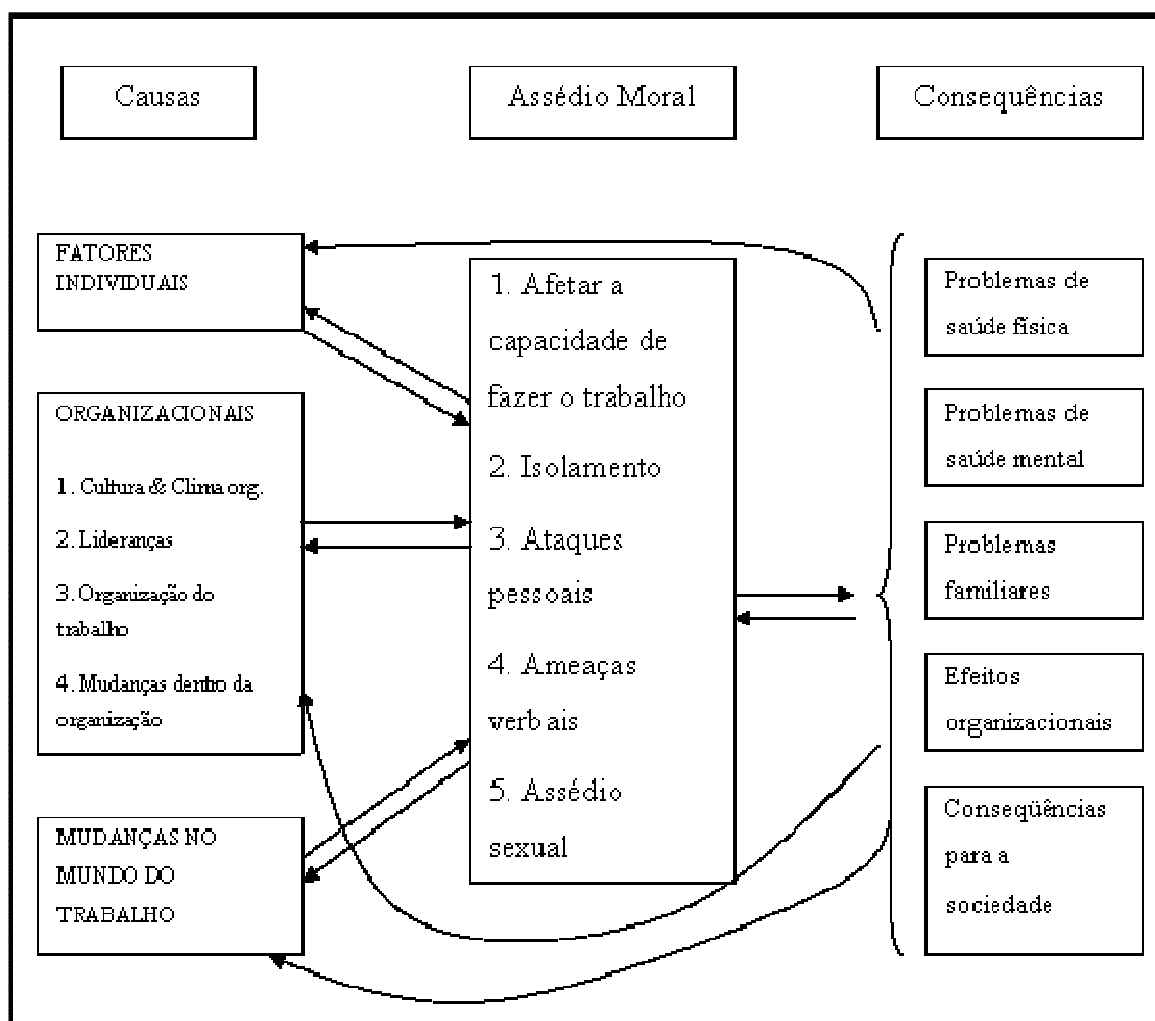
Para concluir gostaríamos de mencionar o trabalho de Zapf (1999), que propôs uma esquematização das causas, consequências e comportamentos típicos das situações de assédio moral:

**Gráfico 3- Causas e conseqüências de assédio moral segundo Zapf, 1999**



Fonte Zapf, 1999 tradução nossa

O que se nota é que este quadro parece tratar a organização como se ela tivesse total autonomia e não fosse influenciada pelo contexto social em que se encontra. Da maneira como o autor coloca parece simplificar um processo que é bastante amplo e complexo. Sugerimos modificar este gráfico para incluir as causas e consequências do assédio conforme viemos discutindo ao longo deste capítulo, assim o gráfico no nosso entender deve ser esquematizado da seguinte maneira:

**Gráfico 4- Causas e conseqüências de assédio moral**

Fonte: Elaborado pela autora

Assim o assédio é um processo multi-causal, resultado da interação de fatores individuais, organizacionais e das mudanças que ocorreram no mundo do trabalho. Estes fatores são solo fértil para o aparecimento de situações de assédio e também são impactados pelo assédio, reforçando estes fatores, num processo retro-alimentação. Por exemplo, lideranças fracas acabam permitindo que o assédio apareça e, após aparecer, o assédio reforça a fragilidade destes líderes, pois permite a emergência de um “poder paralelo”. De maneira similar, as consequências nefastas das situações de assédio acabam reforçando o assédio, na medida em que minam as forças e a capacidade das vítimas de se defenderem. Antes de passarmos ao próximo tópico é preciso esclarecer que, devido à multiplicidade de ações de assédio moral,

escolhemos mencionar apenas as grandes categorias que englobam as táticas mais usadas e mais mencionadas na literatura.

#### 4 Perfil da vítima

---

Dado que este tema foi desde o começo muito estudado por psicólogos, não é de estranhar que muitos estudos tenham se concentrado em tentar traçar um perfil das vítimas. Embora Leymann (1996) defenda que a personalidade do assediado é irrelevante para a eclosão do fenômeno, alguns pesquisadores (por exemplo, COYNE, SEIGNE e RANDALL, 2000; MATTHIESEN e EINARSEN, 2001; ZAPF, 1999) argumentam que a personalidade pode ser um fator que influencia o assédio moral. Matthiesen e Einarsen (2001) dizem que algumas vítimas podem ser mais sensíveis ou podem reagir de maneira mais dramática frente o assédio.

Estes estudos também são de difícil constatação porque não se sabe até que ponto estes fatores são causadores ou facilitadores de situações de assédio e até que ponto eles são consequência deste processo. Percebemos, entretanto, que contrariando as crenças populares e o que os agressores tentam fazer crer, as vítimas nem são portadoras de qualquer patologia nem são particularmente frágeis. Pelo contrário, para Hirigoyen (2001) o assédio se inicia quando a vítima reage ao autoritarismo e “é a sua capacidade de resistir à autoridade, apesar das pressões, que leva a tornar-se um alvo”. Neste mesmo estudo, a pesquisadora descobriu que as vítimas apresentam um “presenteísmo patológico”, são empregados perfeccionistas, muito dedicados e que ficam até tarde. Para Heloani (2003b), as vítimas tomam, consciente ou inconscientemente, posições de enfrentamento, algumas vezes questionando privilégios ou situações injustas e com isto tornam-se alvos de agressões.

Para Hirigoyen (2001), embora não haja um perfil psicológico da vítima padrão, as características de algumas pessoas dentro de certos contextos profissionais podem facilitar o desenrolar de situações de assédio, como: as pessoas atípicas (que destoam do grupo); aquelas demasiado competentes ou que ocupam muito espaço; aquelas que resistem à “formatação”; aquelas que não têm uma boa rede de relacionamento; os assalariados

protegidos; aquelas pessoas menos eficazes; as pessoas temporariamente debilitadas; com menos amor-próprio; ou aquelas com necessidade exagerada de reconhecimento.

Segundo Brodsky (1976), a vítima é frequentemente um funcionário acima da média (*over achiever*) que tem uma visão não-realista de si-mesmo e da situação. Segundo Zapf, Knorz e Kulla (1996), as vítimas de assédio têm menos controle do tempo que as não-vítimas, mostrando que a gestão do conflito toma muito tempo. As vítimas, neste mesmo estudo, tinham maior necessidade de cooperação e ajuda, eram mais dependentes de seus colegas (no sentido pejorativo) e tinham menos suporte social. Segundo pesquisa de Aquino e Bradfield (2000), indivíduos muito agressivos e com afetividade negativa tendem a se sentir no papel de vítimas. Segundo resultados da análise de metáforas feita por Tracy, Lutgen-Sandvik e Alberts (2006), as vítimas, ou alvos, se vêem como crianças vulneráveis, escravos, prisioneiros, animais e amantes desiludidos (pela perda de seu amor).

Para os pesquisadores Gonzalez de Rivera e Lopez Garcia (2003) pode-se classificar os sujeitos com maior risco de padecer de assédio em três grupos: a) os invejáveis - aquelas pessoas brilhantes e atrativas, que são consideradas perigosas ou competitivas pelos líderes implícitos do grupo, que se sentem questionados com a presença deles.; b) os vulneráveis - indivíduos com alguma peculiaridade ou defeito, ou simplesmente aqueles mais necessitados de afeto e aprovação, que dão a impressão de serem inofensivos e indefesos; c) por último, os “ameaçadores”, trabalhadores ativos, eficazes e que pretendem fazer melhorias ou implantar uma nova cultura. Estes autores deixam claro que os atributos descritos acima não tornam uma pessoa automaticamente vítima de assédio, nem tampouco excluem a possibilidade de alguém que não tenha estes atributos algum dia vir a ser vítima de uma situação de assédio.

Passaremos nos tópicos seguintes a descrever o que as pesquisas colocaram como aspectos sócio-demográficos das vítimas.

#### 4.1 Gênero

Há muita discussão sobre se mulheres são mais assediadas que os homens ou se é um fenômeno que independe do sexo da vítima, algumas pesquisas afirmam que as mulheres

são mais assediadas (ANDERSSON, 2001; VAEZ, EKBERG e LAFLAMME, 2004; HIRIGOYEN, 2001, BARRETO, 2005, PARENT-THIRION et. al, 2007), outras atestam que o problema incide de maneira similar entre os dois sexos (LEYMANN, 1996; EINARSEN e SKOGSTAD, 1996; VARTIA, 1996; HOGH e DOFRADOTTIR, 2001; SALIN, 2001; DJURKOVIC, MCCORMACK e CASIMIR, 2004; GONZALEZ de RIVERA e RODRIGUEZ-ABUIN, 2003, HOEL e COOPER, 2000, HOEL e GIGA, 2006, MERCIER, 2000; HOEL, COOPER e FARAGHER, 2001). O fato é que a falta de uma metodologia única afeta a comparação entre pesquisas e resultados, além das possíveis diferenças culturais que há entre os grupos estudados.

A tabela abaixo ilustra as discrepâncias nos resultados reportados pelas diversas pesquisas.

**Tabela 10- Gênero das vítimas de assédio moral**

País	Referência	Homens (%)	Mulheres (%)	Amostra (n)
Áustria	Niedl, 1995	37	63	98
	Niedl, 1995	18	82	11
Dinamarca	Mikkelsen and Einarsen, 2002	9	91	118
Finlândia	Björkqvist et al, 1994	39	61	70
	Salin, 2001	33	67	6
	Vartia, 1993	33	67	95
	Vartia and Hyyti, 2002	86	14	145
	Kivimäki et al, 2000	88	12	302
	Nuutinen et al, 1999	35	65	84
Alemanha	Zapf, 1999b	35	65	99
	Zapf, 1999b	32	68	56
	Dick and Dulz, 1994	26	74	200
	Zapf, 1999b	30	70	50
	Halama and Möckel, 1995	25	75	183
	Zapf, 1999b	44	56	86
	Mackensen von Astfeld, 2000	41	59	115
	Zapf et al, 1996b	38	62	183
Irlanda	O'Moore et al, 1998	30	70	30
Itália	Ege, 1998	51	49	51
Noruega	Einarsen and Skogstad, 1996	46	54	96
	Matthiesen and Einarsen, 2001	23	77	85
Suécia	Leymann & Gustafsson, 1996	31	69	64
	Leymann & Tallgren, 1990	50	50	24
	Leymann, 1992	45	55	85
Suiça	Holzen Beusch et al	32	68	28
Reino Unido	Rayner, 1997	53	47	581
	Quine, 1999	18	82	418
	Hoel and Cooper, 2000	48	52	553

Fonte Zapf et. al (2003) apud Di Martino, Hoel e Cooper, 2003, tradução nossa

Assim, podemos notar que algumas pesquisas mostram que as mulheres são mais assediadas, em outras a proporção é praticamente a mesma, apenas duas pesquisas concluíram que os homens eram mais assediados (vide VARTIA e HYYTI, 2002 e KIVIMAKI et. al, 2000 ambas conduzidas na Finlândia, citadas na tabela acima). Por outro lado, os resultados das pesquisas que encontramos muitas vezes indicam que o assédio moral contra mulheres é diferente.

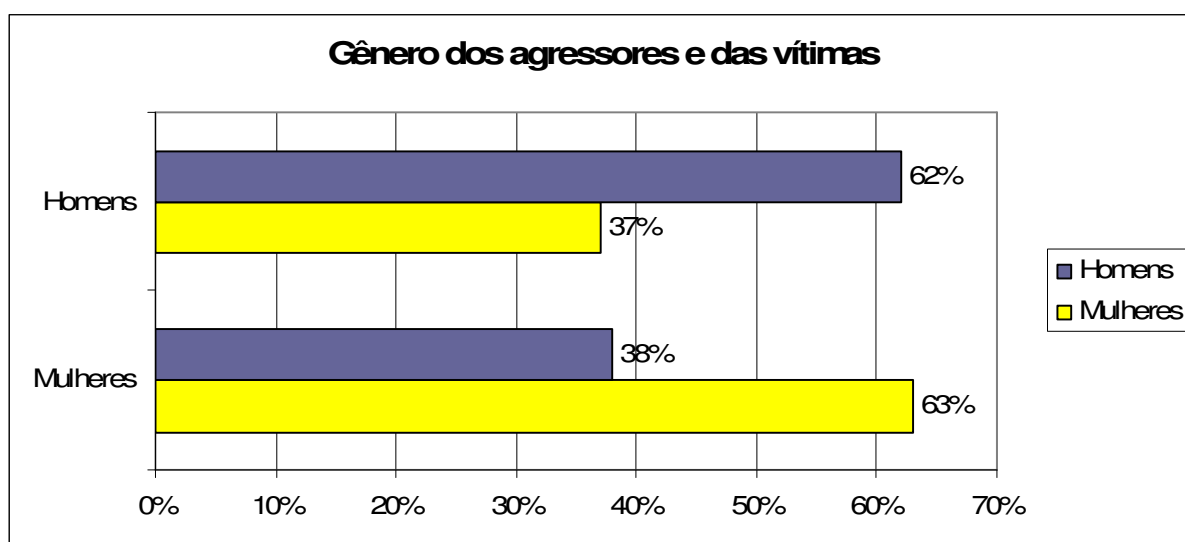
De fato, Hirigoyen diz que as mulheres não são somente vítimas em maior frequência que os homens, mas que o assédio dirigido a elas é diferente, já que constantemente têm conotações sexistas ou machistas (HIRIGOYEN, 2001). Darcanchy diz que o assédio moral manifesta-se de maneira diferenciada em relação ao sexo masculino e feminino por causa de componentes culturais que podem ser explicados sociologicamente. Em relação às mulheres, pode ocorrer em forma de intimidação, submissão, piadas grosseiras, comentários acerca de sua aparência física ou do vestuário. Quanto aos homens, é comum o seu isolamento e comentários maldosos sobre sua virilidade e sobre sua capacidade de trabalho e de manter a família (DARCANCHY, 2006). Uma pesquisa conduzida no Brasil revelou que em 63,7% dos casos a vítima é mulher e são as mulheres, em especial as negras, as que mais são assediadas moralmente (BARRETO, 2005).

Para Piñuel y Zabala (2003) e Garcia, Hacourt e Bara (2005), há diferenças nos atos de assédio cometidos por homens e pelas mulheres. Quando o assédio é cometido por uma mulher, Hirigoyen (2001) conta que elas fazem mais uso de fofocas, invadem a vida privada, comentam questões íntimas, já os homens privilegiam aspectos relacionados com a carreira e as promoções e agredem em função de orientação sexual e opções políticas e religiosas. Piñuel y Zabala (2003) apontou em sua pesquisa que quando o agressor é uma mulher as táticas usadas são: ridicularizar a vítima; “falar pelas costas”; criticar permanentemente o trabalho da vítima; espalhar rumores; e fazer acusações difusas. Quando os agressores são homens, as táticas usadas são mais diretas, tais como: ignorar a vítima; ameaçar a vítima; atacar suas crenças religiosas ou pessoais; interromper constantemente a vítima. Para Barreto (2005), a tática usada pelos homens na maioria das vezes é indireta enquanto os atos realizados pelas mulheres são sutis, tornando-se explícitos com o tempo. Segundo Leymann (1996), as mulheres escolhem táticas que irão afetar a vítima de maneira mais indireta tais como fofocas, mal-dizer.

Entretanto, um fator interessante é que geralmente os homens assediam homens e as mulheres, mulheres (EINARSEN e SKOGSTAD, 1996; LEYMAN, 1996; HOEL e COOPER, 2000; HOEL, COOPER, FARAGHER, 2001; DJURKOVIC, MCCORMACK e CASIMIR, 2004) Segundo estes últimos pesquisadores, homens assediam homens na proporção de 76% e mulheres assediam mulheres na proporção de 40%. Dados de Garcia et. al. por outro lado sugerem que os homens assediam mais frequentemente as mulheres (69%), mas eles concordam que mulheres assediam quase exclusivamente outras mulheres (84%). (GARCIA, HACOURT e BARA, 2005)

O gráfico abaixo mostra os resultados da pesquisa de Namie (2003) onde as mulheres mais frequentemente assediam outras mulheres e os homens acabam assediando outros homens.

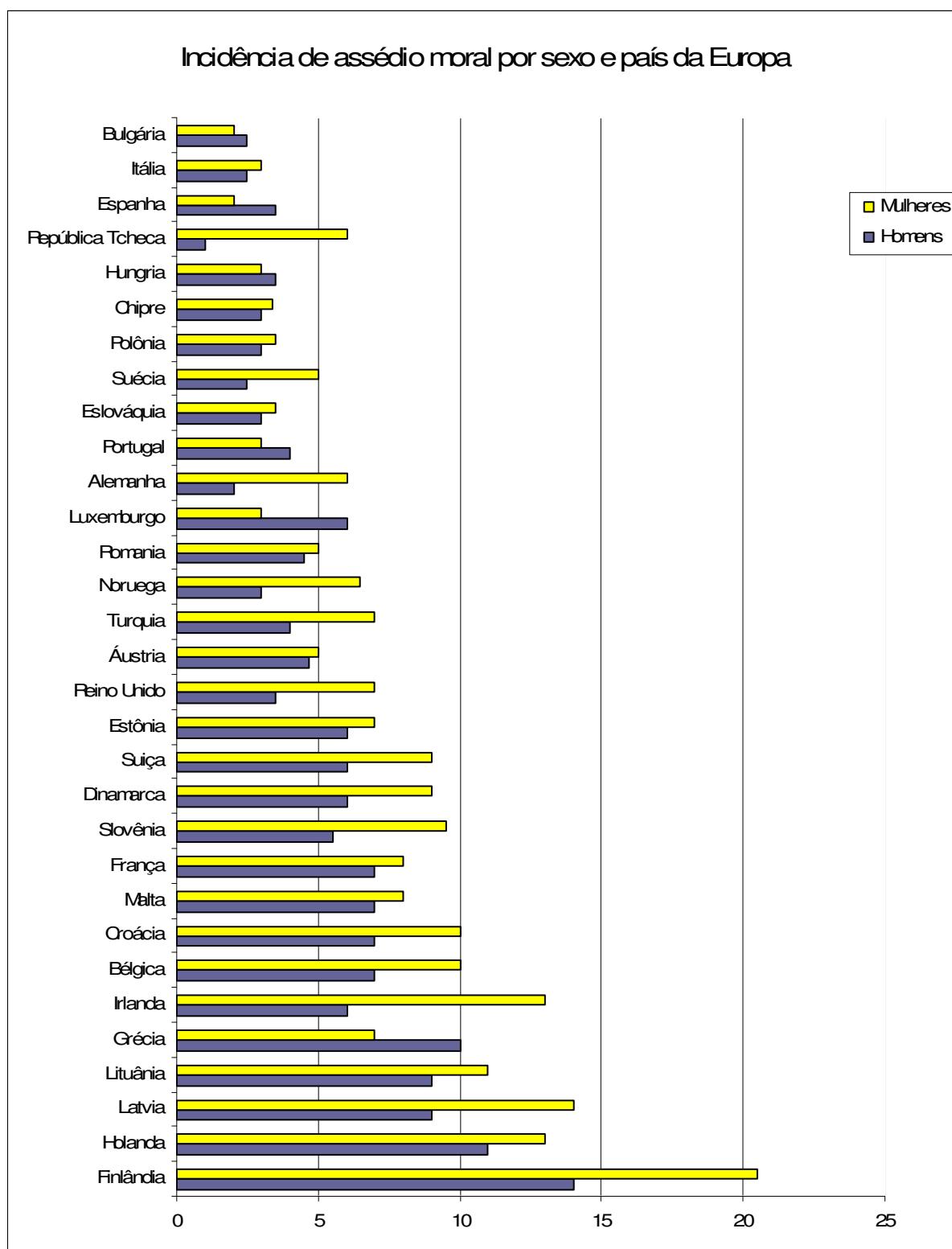
**Gráfico 5 - Gênero dos agressores e das vítimas segundo Namie, 2003**



Fonte: Namie, 2003. Tradução nossa

A figura da página seguinte é resultado de pesquisa de Parent-Thirion et. al (2007) que estudou 31 países da Europa. A primeira coisa que mais chama a atenção é que foi feito um estudo comparativo envolvendo tantos países e usando o mesmo método de coleta de dados. Outro ponto que nos surpreende é que, mesmo em um continente tão desenvolvido e com tantas leis que suportam os trabalhadores, a incidência de casos de assédio moral não possa deixar de ser notada.

**Gráfico 6- Incidência de assédio moral por sexo e país na Europa**



Fonte Parent-Thirion et. al 2007, p. 37, tradução nossa

A propósito da grande diferença da incidência entre mulheres e homens e a aparente incongruência entre as pesquisas, Hirigoyen (2001) alerta que a diferença entre o percentual observado remete a contextos sócio-culturais e que os países escandinavos e a Alemanha manifestam maior preocupação com a igualdade de oportunidade entre os dois sexos, enquanto nos países latinos reina uma atmosfera machista, em que a mulher pode ser vista como aquela que “roubou” o emprego de outro homem. Em nossa opinião estas discrepâncias podem revelar também diferenças metodológicas.

Um fato interessante observado em uma pesquisa que estudou especificamente a incidência deste fenômeno entre executivos (SALIN, 2005) é que, neste caso, apenas as mulheres foram assediadas por subordinados, ou seja, o assédio ascendente entre executivos ocorreu somente contra mulheres executivas. Esta mesma pesquisa descobriu que 11,6% das mulheres executivas se consideravam vítimas e apenas 5% dos homens. A pesquisa de Hoel, Cooper e Faragher (2001) descobriu que 15,5% das gerentes “seniores” eram vítimas de assédio moral, enquanto apenas 6,4% dos colegas homens; adicionalmente, se de um lado nenhum dos gerentes sênior reportaram ser vítimas de assédio com frequência, 4,5% das gerentes seniores apontavam que isto acontecia.

Apesar da maioria das pesquisas corroborarem a idéia de que as mulheres são as vítimas mais frequentes de uma situação de assédio moral, é preciso tomar cuidado ao se fazer esta afirmação, uma vez que os homens são tradicionalmente mais contidos ao assumirem ser frágeis, especialmente no ambiente de trabalho. Portanto, não se sabe se estes estudos refletem a realidade, ou seja, as mulheres são as maiores vítimas ou se, simplesmente, os homens são mais reservados e avessos a assumirem sua fragilidade e a falarem sobre isto.

Neste sentido ressaltamos a afirmação de Grenier-Peze (2007b, tradução nossa) que

o cinismo no mundo do trabalho é .. considerado equivalente à coragem, à força de caráter. A tolerância à injustiça e ao sofrimento infligido ao outro é construída em valores viris, em ideologias defensivas da profissão. Um homem, um verdadeiro homem, deve para ter sucesso chegar a ignorar o medo e o sofrimento, o seu e o do outro. A virilidade social se mede pela capacidade de exercer sobre os outros violências anunciadas como necessárias, num sistema de construção social do masculino que desperta o medo de ser castrado, submetido, passivo, afastado, privado de seus atributos. Quanto mais as condições de trabalho se endurecem, mais as defesas se enrijecem, chegando a haver uma exacerbação das atitudes viris. (grifo nosso)

Assim, o fato de as pesquisas apontarem que as mulheres são as vítimas mais frequentes do assédio pode, na realidade, ocultar a dificuldade que os homens têm em sair do círculo vicioso descrito por Grenier-Peze acima e assumirem sua fragilidade. Heloani (2005, p. 106) também aponta para o sofrimento masculino, sofrimento que é diferente, pois:

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. Em relação ao homem, sob alguns aspectos, essa situação é mais delicada, pois fere sua identidade masculina.

Outro ponto que precisamos apontar é que as pesquisas encontradas não estudaram diretamente o assédio devido à escolha sexual, ou seja, o assédio direcionado contra homossexuais. Embora a pesquisa de Barreto (2005, p. 96) mencione que “o assédio moral ocorre em função da cor, orientação sexual e religiosa, com portadores de necessidades especiais, soro-positivos, sindicalistas ou dirigentes combativos, ter doença/acidente de trabalho e até mesmo por ser solidário e ajudar o outro” e embora algumas questões do questionário LIPT desenvolvido por Leymann (vide anexo 3) abordem temas que podem estar relacionados a isto, tais como: se o agressor espalha rumores, se o agressor faz piadas de sua vida privada, se assedia sexualmente. Ainda assim, as pesquisas que encontramos não trataram das situações de assédio moral que tinham como alvo funcionários homossexuais, nem trataram das diferenças que poderiam ocorrer na forma de assédio sofrida por estes profissionais.

É preciso também fazer a ressalva de que os métodos empregados atualmente para determinar a incidência de situações de assédio moral podem variar muito. Alguns pesquisadores defendem que só podem ser consideradas vítimas de assédio moral aquelas pessoas que se auto-intitularem vítimas. Outros pesquisadores defendem o uso de critérios objetivos para a determinação da incidência de casos de assédio moral, mas mesmo neste sentido, existem muitos métodos objetivos diferentes (vide, por exemplo, Notelaers et. al, 2006). Nossa observação é que o uso de um ou outro método pode levar a resultados diferentes. Apenas como exemplo, a pesquisa de Salin (2001) mostrou que quando foi usado um critério subjetivo (os respondentes diziam se eram vítimas) 8.8% da amostra era composta por vítimas, por outro lado, entrevistando a mesma amostra, quando foi usado um critério objetivo 24,1% dos respondentes eram vítimas de assédio moral. A pesquisa de

Coyne et. al (2003) também demonstrou esta diferença, eles descobriram que 39,6% da amostra era composta por vítimas quando era usado um critério subjetivo; 3,9% se o critério subjetivo era mais rígido (para serem vítimas os atos agressivos teriam que ocorrer com frequência semanal por pelo menos seis meses) e 7,4% eram vítimas se os pesquisadores usavam o critério de que a vítimas tinham que se auto-diagnosticarem e também ser apontadas como vítimas pelos colegas.

#### 4.2 Idade

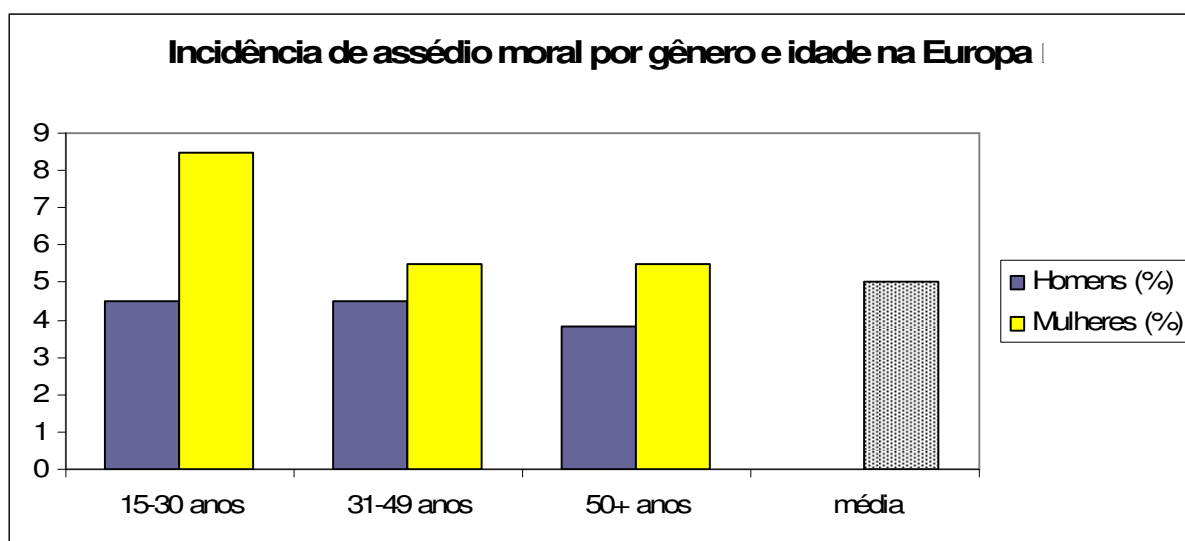
Os dados encontrados não são unânimes sobre se a idade realmente influi na chance de alguém ser mais ou menos assediado. Segundo as pesquisas de Hoel e Giga (2006), Mercier (2000), Hirigoyen (2001) e Einarsen e Skogstad (1996), trabalhadores mais velhos têm ligeiramente mais riscos de sofrerem situações de assédio. Por outro lado, algumas pesquisas (BARRETO, 2005; DJURKOVIC, MCCORMARCK e CASIMIR 2004; PARENT-THIRON, 2007) apontam o contrário, ou seja, que os trabalhadores mais jovens são vítimas com mais frequência e a pesquisa de Keashley, Trott e Mclean (apud DJURKOVIC, MCCORMACK e CASIMIR, 2004) concluiu que trabalhadores mais jovens e em níveis mais baixos da hierarquia teriam maiores riscos de se tornarem vítimas de assédio moral. Por outro lado, Vartia (1996), Leymann (1996) e Gonzalez de Rivera e Rodriguez-Abuin (2003) concluíram que não há diferenças na incidência entre jovens ou trabalhadores mais maduros.

Na pesquisa de Einarsen e Skogstad (1996), os trabalhadores com menos de 50 anos têm 8,2% de risco de serem vítimas de uma situação de assédio enquanto trabalhadores entre 51 e 60 anos teriam 10,3% de chance, ou seja, quanto mais velho, maior a chance de alguém ser vítima de uma situação de assédio moral. Na pesquisa de Hirigoyen (2001) 8% dos assediados tinham entre 26 e 35 anos; 29% entre 36 e 45 anos e 19% acima de 56 anos. Ou seja, 72% das vítimas na amostra desta pesquisadora tinham entre 36 e 55 anos. Os resultados da pesquisa brasileira (BARRETO, 2005) sobre o assunto mostram que em 31% dos casos a vítima tinha 30 anos ou menos e 60% tinham entre 30 e 50 anos. Esta pesquisa concluiu que 85% das pessoas com mais de 50 anos que trabalhavam no serviço público haviam sido vítimas de assédio moral.

Einarsen e Skogstad (1996) atribuem o risco mais elevado ao fato de os trabalhadores mais velhos esperarem ser tratados com mais dignidade e respeito, ou porque talvez sejam mais vulneráveis às situações de assédio. Outra hipótese aventada por estes pesquisadores é que trabalhadores mais velhos teriam mais dificuldade em encontrar trabalho, fazendo com que aceitem as situações de assédio. Luna (2003) aponta estarmos presenciando o envelhecimento da população ativa e que algumas pessoas têm a impressão que o envelhecimento pode representar redução nas capacidades físicas e psíquicas destas pessoas.

A pesquisa de Parent-Thirion feita com trabalhadores europeus mostra que as mulheres jovens estão mais sujeitas a sofrerem uma situação de assédio moral e que, no caso dos homens, há pouca variação na incidência à medida que o trabalhador envelhece. O gráfico abaixo mostra os resultados desta pesquisa conduzida com trabalhadores europeus.

**Gráfico 7- Incidência de assédio moral por gênero e idade na Europa**



Fonte Parent-Thirion et. al, 2007, p. 37, tradução nossa

Assim, as pesquisas, por vezes, chegam a conclusões contraditórias, mas isto pode estar relacionado à diferenças metodológicas (já mencionadas) e diferenças na composição da amostra (do setor e nível hierárquico estudados). Por outro lado, não se pode descartar a hipótese que os dados podem realmente indicar que há diferenças culturais, ou seja, pode ser

que realmente no Brasil as mulheres jovens estejam mais vulneráveis enquanto que na Noruega os trabalhadores mais velhos tenham um risco maior.

#### 4.3 Setor

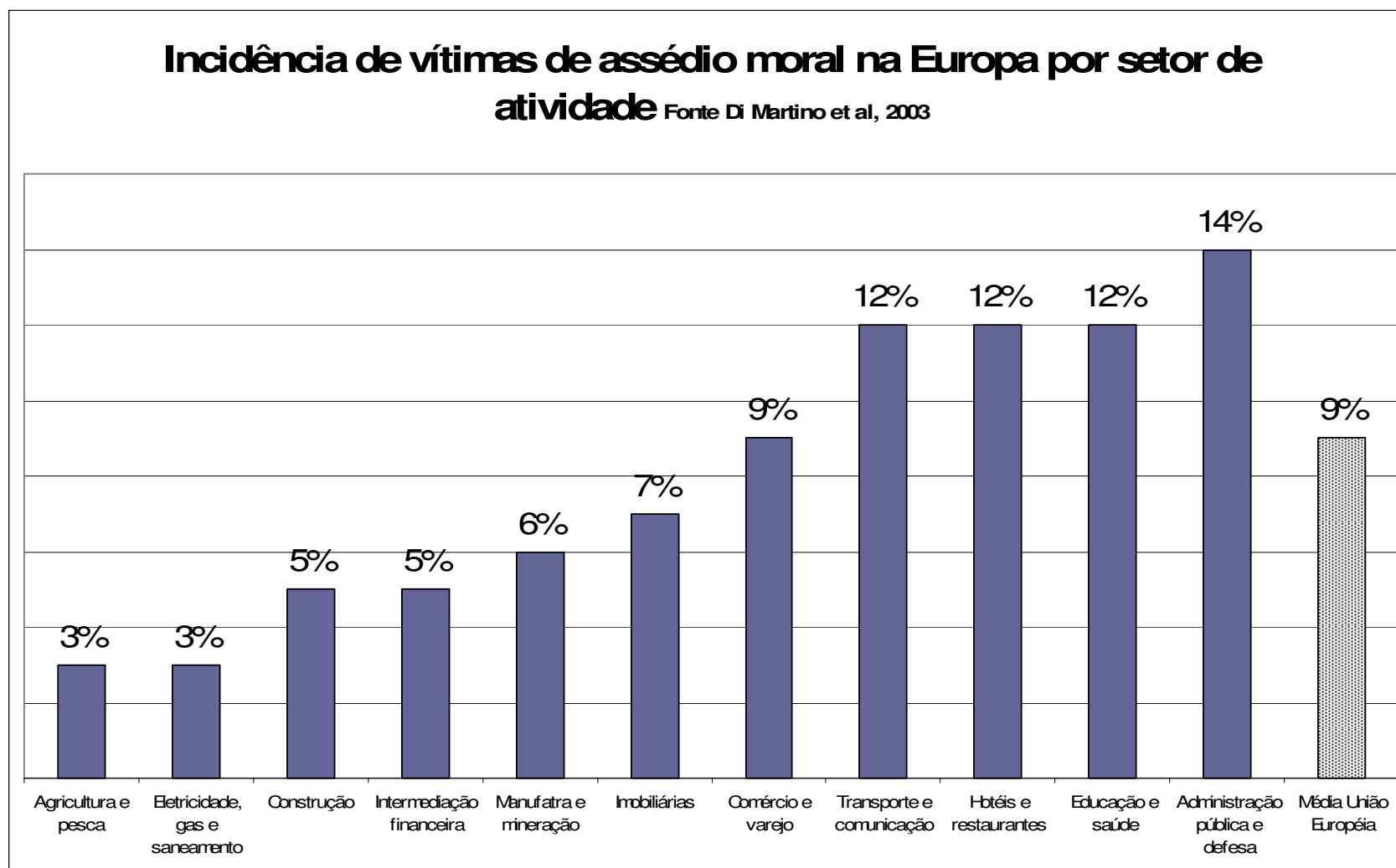
No caso dos setores de atuação onde os casos de assédio moral ocorrem com mais frequência notamos muita variação conforme o país e a pesquisa. Há, entretanto, algumas tendências que aparecem em vários estudos, tais como: funcionários públicos terem risco maior de sofrer assédio moral, assim como setores que tradicionalmente têm mais contato com o mundo externo. Para Hoobler e Swanberg (2006), empregados que fazem a ponte entre demandas internas e pressões externas de clientes (como por exemplo, empregados que recebem reclamações de clientes) têm muito mais chance de experimentar várias formas de violência. Segundo pesquisa feitas na Noruega por Einarsen, Rakknes e Matthisen (1994), trabalhadores na área de serviços, tais como hotéis e restaurantes, seriam os mais assediados e professores seriam os menos assediados, neste caso contradizendo várias outras pesquisas encontradas.

Vários estudos apontam para o fato de que funcionários públicos apresentavam mais chance de ser assediados que funcionários de empresas privadas, na proporção de 13% vs 11%, em Andersson (2001), na proporção de 13.6% vs. 10.6% em Hoel e Giga (2006) e, no caso da Bélgica a diferença é ainda maior, 17% vs 9% (SPF, 2005). O relatório Cisneros V (PIÑUEL y ZABALA, 2004) descobriu que 22% dos funcionários públicos espanhóis se encontram em uma situação de assédio com frequência semanal ou diária e que 53% já apresentam seqüelas físicas ou psicológicas. A burocracia torna mais difícil demitir empregados com estabilidade no emprego e pode incentivar o uso de situações de assédio como estratégia de eliminar pessoas ou melhorar sua posição hierárquica. Para Hirigoyen (2001) não é que haja mais pessoas perversas na administração pública, mas, sim, que neste setor os estragos podem ser maiores já que as vítimas não podem escapar nem com a demissão. Para mais detalhes sobre como o assédio se apresenta no setor público recomendamos a pesquisa de Piñuel y Zabala (2004) feita com trabalhadores espanhóis.

Segundo pesquisa na Holanda, os setores da educação, indústria e serviços têm maiores chances de sofrerem situações de assédio moral (HUBBERT e VANVELDHOWEN, 2001). Outra pesquisa européia destaca que os setores mais propensos a terem situações de assédio moral no trabalho seriam administração pública (23%), ensino (15%) e bancos e seguros (15%) (SPF, 2005).

Apenas como ilustração, incluímos o gráfico abaixo para mostrar os resultados da pesquisa européia realizada por Di Martino, Hoel e Cooper (2003). Os resultados se referem às situações de assédio ocorridas na Europa com trabalhadores europeus, mas nota-se que, corroborando resultados de outros pesquisadores, funcionários do setor público estão entre as maiores vítimas de uma situação de assédio moral.

Gráfico 8- Percentual de trabalhadores assediados por segmento de atuação na Europa



Fonte: Di Martino et. al, 2003. Tradução nossa.

Os resultados de pesquisas na Noruega indicam que o assédio acontece com menos frequência no setor da educação (EINARSEN e SKOGSTAD, 1996; MIKKLESEN e EINARSEN, 2001), mesmo assim, 20% dos professores indicam terem sido vítimas de assédio no emprego anterior. Os resultados de Leymann (apud MIKKLESEN e EINARSEN, 2001) e Zapf (1999) indicam que professores podem ser vítimas com mais frequência. Um estudo inglês (HOEL e COOPER, 2000) que analisou vários setores concluiu que professores, empregados do correios e dos serviços de telecomunicações e funcionários de presídios são os que têm maiores riscos de serem vítimas de assédio moral. Einarsen and Skogstad (1996) descobriram um número alto de vítimas de assédio entre funcionários de empresas do comércio e funcionários de escritórios, por outro lado, na pesquisa de Zapf (1999), empregados do setor de comércio na Alemanha teriam riscos menores que a média.

Quanto ao setor de saúde, na pesquisa de Mikklesen e Einarsen (2001), 3% dos empregados de um hospital afirmaram serem submetidos a atos de assédio, em outro estudo conduzido na Noruega (EINARSEN, MATTHIESEN, e SKOGSTAD, 1998), 3% das enfermeiras eram vítimas de assédio. Em Matthiesen, Rakknes e Rhokun (apud EINARSEN e SKOGSTAD, 1996) 10% das enfermeiras sofriam assédio moral. Na opinião de Mikklesen e Einarsen (2001) há um baixo risco para os funcionários do setor de saúde da Escandinávia, por outro lado, muitas pesquisas realizadas em outros países chegam à conclusão oposta. Neste sentido, Zapf (1999) descobriu que funcionários do setor de saúde da Alemanha tinham um alto risco de se tornarem vítimas e Quine (apud MIKKLESEN e EINARSEN, 2001) descobriu que 38% das enfermeiras inglesas eram vítimas de assédio. Segundo Piñuel y Zabala (2004), 33% das enfermeiras da Espanha eram submetidas a ações de assédio moral e na África do Sul, segundo dados de Di Martino (apud CHAPPEL e DI MARTINO, 2006), 20% dos trabalhadores da área de saúde eram vítimas de uma situação de assédio moral

Algumas pesquisas estudaram setores pouco pesquisados tradicionalmente, vemos que a pesquisa de Archer (1999) descobriu que 20% dos paramilitares entrevistados eram vítimas de uma situação de assédio moral. No Brasil também encontramos um estudo sobre a ocorrência de assédio entre policiais militares do estado da Bahia. Neste trabalho, Martins (2006) analisa como a cultura organizacional pode influenciar a ocorrência deste tipo de

violência. O autor fez o estudo de cinco casos ilustrativos de assédio moral ocorridos na PMBA (Polícia Militar da Bahia), que foram selecionados a partir de um universo de cinquenta casos junto a Corregedoria, a Auditoria Militar, a Justiça Comum e a Junta Militar de Saúde. Seus resultados apontaram que a cultura organizacional da Polícia Militar da Bahia tem elementos que podem incentivar a ocorrência do assédio, tais como o caráter militar e funcional público, as condições inadequadas de trabalho, o desgaste psico-emocional e a inexistência de regulação.

Um outro trabalho interessante foi realizado por Heloani (2003c) sobre o sofrimento de jornalistas, embora o trabalho não se limitasse especificamente às situações de assédio moral, foi o único trabalho que encontramos que tratou do sofrimento e humilhações sofridas por esta categoria. Neste trabalho é possível identificar nas falas os sofrimentos e humilhações sentidas, ressaltamos, por exemplo: “Há ciúmes de um lado e intrigas de outro. Eu sei que jornal é uma fábrica de intrigas.” (Sujeito 13 in Heloani, 2003c, p. 58) E outra fala “Tudo lá é muito tenso. Tudo é no grito e aí eu fiquei doente.” (Sujeito 2 in Heloani, 2003c, p. 58). Um outro depoimento mostra o assédio:

Na televisão há muita competição muito grande.. quantos querem aparecer? Então, há uma disputa muito grande e, às vezes, acaba não sendo feita de maneira correta, de maneira leal. Há muita deslealdade, muito.. Falam mal um do outro, fazem futrica, querem te derrubar, querem derrubar o outro, entendeu? Isso é uma constante dentro do meio. Então, você não sabe em quem pode confiar. Você está conversando com alguém que, às vezes, ta querendo a sua cabeça. Depois, mais à frente, você percebe que a pessoa trabalhou contra você o tempo todo. (Sujeito 16, in Heloani, 2003c, p. 59)

#### 4.4 Tamanho da empresa

Na realidade não foi possível encontrar muitas pesquisas que estudassem a ocorrência deste fenômeno e o correlacionassem com o tamanho da empresa. Conforme já dissemos, são raros os estudos feitos exclusivamente com funcionários administrativos. Geralmente as pesquisas usam como amostra universitários, pessoas do setor da saúde (enfermeiras, médicos) e funcionários públicos (muitas pesquisas são financiadas pelos governos europeus daí o interesse em descobrir o incidência deste mal no setor).

Em pesquisa realizada na Bélgica (SPF, 2005), funcionários de grandes empresas (mais do que 500 empregados) têm mais de o dobro de chance de serem assediados que funcionários de pequenas empresas (menos que 50 empregados), na proporção de 18% vs. 8%. Isto é condizente com o que concluiu a pesquisa de Parent-Thirion (2007), na qual 8% dos funcionários de grandes empresas são vítimas de situações de assédio moral enquanto a média foi de 5%. Portanto, as poucas pesquisas encontradas parecem apontar para o fato de que os trabalhadores de grandes empresas estariam mais vulneráveis a este tipo de violência.

Uma outra pesquisa descobriu que há maior incidência deste fenômeno em organizações privadas, dominadas por homens e que ocorre mais frequentemente em empresas maiores (mais do que 10 funcionários) (EINARSEN e SKOGSTAD, 1996; EINARSEN, 2000).

## 5 Direções do assédio moral

---

Conforme já dissemos, um dos fatores mais aceitos para que uma situação seja considerada assédio moral é que a vítima e o agressor não tenham a mesma força organizacional, ou seja, é preciso haver desequilíbrio de forças para lidar com a agressão. Para Hirigoyen (2001), o objetivo do assédio é desestabilizar o outro de modo a não haver possibilidade de resposta; para isto, se instala uma desigualdade, ou se reforça a desigualdade que já havia, pelo vínculo da subordinação, assim, “se desarma o adversário antes do combate” (HIRIGOYEN, 2001, p. 52, tradução nossa)

Desta maneira não é surpreendente que os superiores sejam com mais frequência os agressores. Para Brodsky (1976), é mais fácil atormentar aqueles que são subordinados do que aqueles que estão no nível hierárquico superior, mas nem todas as situações de assédio partem do superior contra um subordinado. Quanto à relação entre agressor e vítima, a literatura descreve quatro tipos de situação de assédio moral no trabalho: 1) ascendente, mais raro; 2) descendente, muito mais frequente no ambiente organizacional; 3) horizontal, ou seja, quando os próprios colegas assediam a vítima e 4) misto. No assédio moral do tipo ascendente o subordinado (ou subordinados) intimida o superior. No caso das situações de assédio moral descendente é o superior que intimida o subordinado.

## 5.1 Ascendente

Branch et. al (2004) realizaram o único estudo empírico que encontramos sobre assédio ascendente. Segundo este estudo, o assédio nestes casos ocorre quando o gerente é novo ou está implementando uma mudança organizacional. Aparentemente, os empregados estavam reagindo negativamente às mudanças implementadas pelos gerentes.

Estes autores dizem que o tipo de ação usada no assédio ascendente pode ser mais sutil que o tipo de ação no assédio descendente. Nestes casos de assédio do tipo ascendente, a espiral negativa começa frequentemente com os agressores mostrando comportamentos sutis como não comparecer a reuniões, não cumprir prazos e espalhar rumores. Quando os gerentes/superiores tentam implementar medidas disciplinares, os agressores os acusam de assédio moral (ou similar), ou seja, nestes casos os agressores se escondem atrás da fachada de “vítimas de uma situação de assédio por parte do chefe” quando na realidade são eles os agressores. Em resumo, o mau uso da palavra “vítima” aparece como parte integral do assédio ascendente em 50% dos casos. (BRANCH et. AL, 2004)

Entre outras táticas de assédio ascendente, Hirigoyen (2001) menciona a reação coletiva do grupo na qual há uma aliança com o objetivo de se desvencilhar de um superior hierárquico que lhes foi imposto ou que não querem, e, assim, o grupo tenta se desvencilhar daquele que consideram um intruso.

Para Branch et. al (2004), também neste tipo de assédio a negligência de superiores é muito prejudicial, pois a ausência de apoio de supervisores mina o poder legítimo do gerente. Os gerentes, por sua vez, se sentem relutantes em procurar suporte ou assistência porque sentem que podem prejudicar sua posição na organização.

Alguns autores analisaram as razões por trás da ocorrência de assédio ascendente. Hoel, Cooper, e Faragher (2001) defendem que gerentes estão cada vez mais vulneráveis e podem se tornar vítimas de uma situação de assédio moral ascendente. Davenport, Schwartz, e Elliott (1999) também acreditam que gerentes podem ser vítimas de assédio e que, como resultado da pressão que os trabalhadores sofrem por atingirem maior e melhor desempenho, o assédio pode acontecer em todas as direções. Para estes autores, o assédio

ascendente pode ser um caminho para descontar seu estresse, nas próprias pessoas que os trabalhadores pensam que seriam os culpados. Salin (2003a) acha que o assédio pode fazer parte do jogo no ambiente competitivo das empresas.

## 5.2 Descendente

Este tipo de situação de assédio moral é de longe a mais freqüente e a mais estudada. Diversas pesquisas (por exemplo, SALIN, 2001; DJURKOVIC, MCCORMACK e CASIMIR, 2004) relatam que empregados em posições hierárquicas inferiores experimentavam muito mais situações de assédio moral que gerentes. Hoel e Cooper (2000) descobriram que 74.7% dos agressores são superiores, 36.7% são colegas e 6.7% são subordinados. Em pesquisa de Hoel e Giga (2006), 61% eram os superiores, 42% colegas e 9.5% subordinados. Em pesquisa realizada no Brasil, em 90% dos casos de assédio, o agressor era o superior hierárquico, em 3%, um colega e em apenas 1.5%, misto (BARRETO, 2005). Segundo pesquisa suíça, o assediador era o superior hierárquico em 51,3% dos casos, um colega em 16% dos casos e um subordinado em 13% dos casos (SECO, 2003). Na pesquisa de Ayoko, Callan e Hartel (2003), 41% eram superiores, 12% eram colegas e 2% eram subordinados.

Na opinião de Hirigoyen (2001), quando o assédio parte de um superior hierárquico as conseqüências são muito mais graves para a saúde da vítima, em comparação ao assédio dito horizontal, pois a vítima sente-se isolada e tem muito mais dificuldade de defender-se. O trabalho de Fox e Stalworth (2006) mostrou que, quando um empregado é assediado por um colega, ele não necessariamente vai culpar a organização ou mesmo perder a confiança na empresa, mas se o assediador é um supervisor, a vítima tem muito mais chance de perder a confiança na justiça da empresa e os efeitos mostram-se mais prejudiciais à sua saúde.

Convém mencionar o ponto de vista dos pesquisadores Vanderckhove e Commers, para eles a ocorrência tão freqüente de casos de assédio descendente aponta para a falência da autoridade, ou seja, para que um chefe se valha deste tipo de ferramenta para gerenciar ou demitir seus funcionários é porque realmente acha que não tem outra opção, indicando a falência de seu poder de comando. Para eles, este tipo de assédio é pernicioso (para a

dignidade) e disfuncional (*performance* e reconhecimento). Este tipo de abuso, eles completam, baseia-se no uso de poderes formais para um comportamento irracional dentro da organização. Vandekerckhove e Commers (2003) defendem que com as mudanças organizacionais e com a globalização, há um novo poder/conhecimento ditando novas regras e que o assédio moral descendente seria uma patologia decorrente das mudanças organizacionais, resultante do uso do poder formal da organização para este comportamento irracional. Freitas (2007a) diz que as mudanças na organização do trabalho e nas formas de gestão, após as reestruturações, forneceram condições propícias para o aumento da competição interna, o enfraquecimento de lideranças, a falta de clareza sobre métodos de trabalho, e junto a outras condições, elevaram o potencial de violência no ambiente de trabalho. Por tudo isto, para Olmedo (2005), o escritório se tornou o esconderijo onde o antigo desejo de lucro se transformou em desejo de obter uma mais-valia de gozo à custa da dor de empregados.

### 5.3 Horizontal

Por outro lado, em algumas pesquisas o assédio horizontal, ou seja, perpetrado por colegas, é mais freqüente que o descendente. Em um estudo de 1994 na Noruega, 40% dos agressores eram os superiores e 50% colegas (EINARSEN, RAKKNES e MATTHIESEN, 1994). Høgh e Døfradottir (2001), em seu estudo na Dinamarca, descobriram que as situações de assédio aconteciam 82% das vezes entre colegas; 48% por superiores, 25% por subordinados. No estudo conduzido nos Estados Unidos por Hoobler e Swanberg (2006) com 868 funcionários públicos, 50% reportaram ter sofrido assédio verbal ou abusos no último ano, sendo que 65% de clientes, 13% de colegas e 11% de superiores.

A pesquisa de Soares (2002) no Canadá concluiu que 53% dos agressores eram colegas, 22,4% eram superiores e 4,4% eram subordinados. Segundo pesquisa conduzida no Canadá por Keashley (2006), 41% eram colegas, 29% clientes e 24% supervisores. Na Espanha, por outro lado, não houve diferença significativa entre assédios descendente (45%) e horizontal (44%), segundo pesquisa de Piñuel y Zabala (2003).

Resumimos na tabela abaixo os resultados de algumas pesquisas encontrados. A parte superior da tabela, acima da linha cinza, reflete as pesquisas que indicam a prevalência de

assédio descendente, enquanto a parte inferior da tabela detalha as pesquisas em que ou o assédio horizontal é mais freqüente ou não houve diferença significativa na direção em que acontece o assédio.

**Tabela 11- Direções do assédio moral**

<b>Referência</b>	<b>Superior (%)</b>	<b>Colega (%)</b>	<b>Subordinado(%)</b>
Ayoko, Callan & Hartel, 2003	41%	12%	2%
Rayner, 1999	83%	15%	2%
Seco, 2003	51.3%	16%	13%
Hirigoyen, 2001	58.0%	12%	1%
Hoel & Giga, 2006	61%	42%	n/d
Namie, 2003	71%	17%	12%
Hoel & Cooper, 2000	74.7%	36.7%	7%
Barreto, 2005	90%	3%	n/d
Keashley, 2006	24%	41%	n/d
Piñuel y Zabala, 2003	45%	44%	n/d
Einarsen, Rakknes & Matthiesen, 1994	40%	50%	n/d
Soares, 2002	22.4%	53.0%	4%
Hogh & Dofradottir, 2001	48%	82%	25%

Fonte: Dados compilados pela autora

#### 5.4 “Misto”

Muitas vezes várias pessoas envolvem-se na trama do assédio, tanto pares quanto subordinados, assim em 66% dos casos da pesquisa de Leymann (1996) e em 88% dos casos na pesquisa de Rayner (1999) o assédio era cometido por mais de uma pessoa (em posições hierárquicas distintas). Nestes casos o termo assédio misto pode ser usado. Hirigoyen alerta para os casos em que o assédio moral resulta da ação de várias pessoas, e que nestes casos é necessário “identificar o agressor principal, que é o iniciador do processo, dos que são conduzidos pelas circunstâncias a ter comportamentos hostis.” (1998, p 112)

Barreto assinala que

para alguns estudiosos, a degradação das condições de trabalho, marcada por múltiplas exigências, tensões e controle, associada ao individualismo, favorece ao aparecimento do assédio moral em forma combinada ou mista em que as diferentes modalidades se misturam,

se alternam, se fundem e, muitas vezes, cristalizam, na indiferença, passividade coletiva e sujeição. (2005, p. 57)

Piñuel y Zabala (2007) lembra que é muito comum que o agressor utilize manobras sutis para envenenar os companheiros contra a vítima. Lembremos que o processo normalmente é demorado e não é de se surpreender que com o tempo as pessoas/as testemunhas acabem “escolhendo lados” do conflito.

## 5.5 Outros modos de abordar o assédio moral

A pesquisadora francesa Marie Grenier-Peze (2007a) vê o fenômeno de uma maneira distinta, ela o classifica de quatro formas: individual, estratégico, transversal e institucional.

O assédio individual é o resultado da interação entre uma personalidade obsessiva ou um perverso narcisista, o objetivo desta pessoa é a destruição “gratuita” do outro e a valorização de seu próprio poder. O assédio do tipo estratégico, segundo Grenier-Peze (2007a), tem em vista a rendição emocional do sujeito que o perverso quer eliminar contornando os aspectos jurídicos de uma demissão. As razões para tal comportamento são múltiplas, pode-se, por exemplo, querer se livrar daqueles que incomodam por participar de sindicatos, ou a empresa estar em um momento de fusão ou de “quebra” e ser preciso eliminar postos de trabalho, ou empregados muito antigos com salários altos ou com resquícios das antigas relações de trabalho. As maneiras utilizadas para conseguir a saída destes sujeitos costumam ser sistemáticas e ter o aval das grandes organizações, geralmente com a ajuda dos agentes de mudanças, os chamados *cost-killers*.

O assédio transversal pode muitas vezes vir de membros de uma mesma equipe, o propósito é descontar as frustrações com estas novas maneiras de organizar o trabalho e se valer de um “bode expiatório” no qual se possa descontar suas frustrações. A vítima muitas vezes é aquele que não participa das estratégias coletivas de negar as condições de segurança no trabalho ou de qualidade de vida no trabalho. Outra porta de entrada para este tipo de assédio diz respeito àqueles funcionários que “destoam” do grupo e que são sistematicamente assediados para que deixem a empresa, iremos detalhar esta lógica perversa e intolerante na terceira parte deste trabalho quando discutirmos o caso japonês.

Por fim, o assédio institucional é aquele praticado pela organização não para se livrar de uma pessoa, mas como um modo de gestão de pessoal. As novas formas de organização do trabalho, explicadas há pouco, fixam objetivos efetivamente irreais e geram uma situação crônica de desgaste profissional e insatisfação frente aos objetivos que nunca são totalmente atingidos. Para Grenier-Peze, esta estratégia serve para estrangular os trabalhadores que nunca estão à altura de seus postos de trabalho e cujo trabalho está sempre vulnerável a críticas. Assim, certas formas de gerenciamento de pessoas instalam um clima de pressão beirando a confusão.

## 6 Perfil do agressor

---

Luna (2003) diz que um dos principais problemas do assédio é desmascarar o agressor, pois este costuma ter uma imagem bastante positiva dentro da organização. O assediador, segundo este autor, é frio e perverso, fazendo uso de pequenos atos desestabilizadores que são muito difíceis de identificar.

São raros os estudos que tratem do perfil do agressor, isto porque obviamente os agressores não se candidatam para participar deste tipo de pesquisa e os dados existentes sobre os agressores geralmente são fornecidos pelas vítimas, o que faz com que sejam enviesados. Einarsen, Rakknes e Matthiesen (1994) admitem que as vítimas podem confundir aquelas pessoas que pedem resultados conflituosos com um assediador, pois estes objetivos são, às vezes, experimentados como ameaçadores e difíceis de lidar. Para contornar estes problemas, alguns pesquisadores se apóiam nos resultados das pesquisas conduzidas pelo Dr. Olweus, que estuda o perfil das crianças que tem este tipo de comportamento, os chamados *bullies*. Os resultados de suas pesquisas mostram que algumas crenças não têm suporte empírico como o assédio ser consequência de classes com muitas crianças ou consequência da competição por notas boas ou que, sob a superfície, o assediador é alguém que sofre de baixa auto-estima e insegurança. Por outro lado, este mesmo pesquisador (OLWEUS, 2001) ressalta que influências ambientais tais como atitudes e comportamento

de professores, além de supervisão, são fundamentais para determinar a extensão que este problema vai aparecer em uma classe de alunos.

Tracy, Lutgen-Sandvik e Alberts analisaram as metáforas usadas por vítimas de situações de assédio moral no trabalho. Segundo resultados desta análise as vítimas, ou alvos, vêem os agressores como ditadores narcisistas, atores com duas-caras e figuras demoníacas (TRACY, LUTGEN-SANDVIK e ALBERTS, 2006). Pesquisa de Burt (2004) mostrou que agressores têm uma forte tendência a contarem piadas maldosas. Para Glendining, a força por trás do comportamento do agressor é o desejo por poder e o método de sua loucura é enfraquecer os outros para que possam se sentir engrandecidos (GLENDINNING, 2001). Segundo Brodsky (1976), o agressor é geralmente subserviente à autoridade. Ele não faz oposição a ninguém que esteja hierarquicamente superior e não consegue tolerar oposição daqueles que são seus subordinados. A pesquisa de Neuman e Baron (apud SALIN, 2003) mostrou que a percepção de injustiças organizacionais, estresse, ataques à dignidade individual e auto-estima podem levar pessoas a “descontar” em empregados mais fracos ou com menos capacidade de se defender.

Segundo pesquisa de Fox e Spector (1999), a combinação de personalidade predisposta à agressão e a crença de que pode prejudicar a organização sem ser punido é o maior preditor deste tipo de comportamento. Por outro lado, os resultados das pesquisas empíricas conduzidas por Eirnarsen mostram que a visão bastante popular de o assediador ser muito agressivo não tem evidência empírica (EINARSEN, 2006).

Hubert (apud VEJA e COMMER, 2005) aponta para o fato de que, às vezes, o assediador é uma importante peça para a organização. Para Heloani (2003b), os agressores muitas vezes são bem vistos pelos seus superiores devido à sua capacidade de tomar decisões difíceis e polêmicas e admirados por sua eficiência e eficácia, apesar da arrogância com que tratam seus subordinados. Heloani conta que estas pessoas comumente têm traços narcisistas e destrutivos, que se sentem inseguros sobre sua competência profissional e podem exibir traços paranóicos e que “agem com desconfiança em relação às atitudes alheias e têm grande dificuldade para aceitar críticas. Costumam ser hipersensíveis e exagerar o risco presente em diversas situações...ambiciosos e invejosos, procuram constantemente aproveitar-se do trabalho alheio” (HELOANI, 2003b, p. 59)

Uma pesquisa realizada na Bélgica (SPF, 2005) mostrou que a situação de assédio não foi a primeira para 39% dos agressores, ou seja, o assediador depois de conseguir atormentar um funcionário, fazendo com que este saia de sua função, “repete” o ato com outros funcionários, pegando outro funcionário como “bode expiatório”. Realmente, a pesquisa de Unison (RAYNER, 1999) mostrou que, na opinião das vítimas, 84% dos agressores já haviam feito isto antes.

Contrariando a lógica, a pesquisa conduzida por Fox, Spector e Miles (2001) mostrou que quanto maior a autonomia do empregado, maior a chance de que ele tenha um comportamento contra-produtivo (sendo assédio moral um dos comportamentos contra-produtivos possíveis). Segundo Hornstein (apud GATES, 2004), há seis tipos de assediador: 1) O “Conquistador” que intimida suas vítimas através de palavras e espera submissão; 2) O “Racionalizador” que justifica o seu comportamento porque é para “um bem maior”; 3) O “Des-humanizador”, para ele as pessoas são simples números, ou então robôs fáceis de usar; 4) O “Manipulador” que recebe crédito pelo trabalho feito por outros, rouba as idéias, enquanto que intencionalmente conseguindo que suas vítimas sejam desvalorizadas; 5) Os “Performáticos” destroem qualquer um que eles considerem que sejam competidores; 6) Os “Culpadores”, para eles a vítima sempre merece o que lhe aconteceu por razões sempre inventadas por eles.

Conforme já dissemos, não se sabe muita coisa sobre o perfil daqueles que praticam o assédio moral dentro das empresas, de certa forma, isto é positivo porque poderia levar empresas a filtrarem durante o processo seletivo pessoas que se encaixariam no “perfil do assediador”, talvez cometendo injustiças, ao invés de obrigar as empresas a refletirem sobre suas práticas, sobre a sua cultura e se precaverem através de medidas preventivas e corretivas.

## 7 Custos do assédio moral

---

Andersson (2001) notou que falta informação sobre os custos relacionados com as situações de assédio moral, as razões disto são: 1) a base estatística é insuficiente, 2) as investigações são muito recentes, 3) não se sabe ainda a relação com outras circunstâncias e causas e 4) é difícil mensurar com precisão as conseqüências econômicas. Ainda assim, alguns pesquisadores se lançaram ao desafio de estimar os custos decorrentes deste mal que afeta tantos trabalhadores e tantas empresas.

Pesquisadores da Inglaterra calcularam que um terço de todo estresse reportado é devido a situações de assédio moral, sendo os custos diretos de situações de estresse \$ 4.5 bilhões de libras-esterlinas por ano (ERNSHAW e COOPER, 1996 apud LEE, 2000). Segundo Lorho e Hilp (2001), o custo das situações de assédio na Alemanha está entre 15 e 50 bilhões de euros por ano.

Entretanto pesquisadores alertam que é muito problemático tentar comparar as informações disponíveis sobre outros países. Segundo estes autores, tentar estimar os custos mundiais não faz sentido devido a variações regionais dos salários e benefícios. (HOEL, SPARK e COOPER, 2007)

Nos tópicos a seguir detalharemos a literatura encontrada sobre os custos individuais, organizacionais e sociais relacionados ao fenômeno assédio moral.

### 7.1 Indivíduos

Os custos individuais de uma situação de assédio moral são extremamente difíceis de calcular, são valores subjetivos e seria impossível calcular a perda da saúde ou mesmo do valor de uma vida no caso das pessoas que chegaram ao extremo do suicídio. Já abordamos os efeitos que esta violência causa na saúde física e mental das pessoas e pode-se facilmente deduzir que os gastos médicos não são baixos.

Adicionalmente, é preciso levar em conta os custos relacionados à demissão e à “quebra” da carreira da pessoa, os danos morais sofridos, e as consequências sobre a família já que facilmente as situações de assédio desestruturam a família e podem afetar o círculo social da vítima. Além disto, dependendo da gravidade da situação (algumas situações de assédio, como já citamos, podem durar anos) pode haver outros custos indiretos relacionados com a situação de assédio moral.

## 7.2 Organizações

Os resultados das situações de assédio não se traduzem somente em consequências para as vítimas afetadas pela situação, as organizações são muito afetadas e de um modo tão sutil, que muitas empresas ainda não perceberam como isto pode degradar seus resultados econômicos, no curto e no longo prazo. Para Niedl (1996), assédio deveria ser visto como um fator de custo que influencia a eficácia do trabalho.

As pesquisas que encontramos mostram que o assédio está associado a maior absenteísmo, maior intenção de se desligar da empresa, aumento na rotatividade (*turnover*), redução da produtividade e aposentadoria precoce. (LEYMANN 1996; NIEDL, 1996; SALIN, 2001; HOEL e COOPER, 2000; FOX e SPECTOR, 1999; GARCIA, HACOURT e BARA, 2005; DAVENPORT, SWARTZ e ELLIOTT, 1999; ANDERSSON, 2001; BREEN e MCNAMARA, 2004; HOEL, SPARK e COOPER, 2007); baixa satisfação com a empresa, grande propensão a sair e baixo comprometimento organizacional (HOEL e COOPER, 2000; ANDERSSON, 2001); agressão contra a organização e agressão interpessoal (FOX e SPECTOR, 1999; HOEL et. al, 2007); queda na confiança nos líderes, aumento de frustração e reatividade, aumento de sensação de desamparo (*helplessness*) e alienação (ASHFORTH, 1989); desmotivação no trabalho (GARCIA, HACOURT e BARA, 2005); piora do ambiente psicossocial do trabalho (LEYMANN, 1996); custos de produção mais altos (LEYMANN, 1996; ANDERSSON, 2001); piora na imagem da empresa e perda de clientes (ANDERSSON, 2001); redução na qualidade e quantidade de trabalho realizado (DAVENPORT, SWARTZ e ELLIOTT, 1999), sobrecarga de trabalho sobre os colegas, custos ligados à licença, recrutamento e ao treinamento de novos empregados (GARCIA, HACOURT e BARA, 2005); potenciais litígios (DAVENPORT, SWARTZ e ELLIOTT,

1999). Segundo pesquisa de Hirigoyen (2001) 74% das vítimas de assédio moral haviam faltado ao emprego em consequência das situações de assédio.

Para Gates (2004) o assédio destrói o trabalho em equipe, a confiança e o sentido de propósito comum e pode levar as vítimas a comportamentos de vingança como roubo e outros potenciais problemas negativos (GLENDINNING, 2001). Há ainda outros custos mais difíceis de mensurar, tais como a redução da cooperação, má vontade, aumento na dificuldade de recrutamento de novos empregados e perda da lealdade de clientes. (PAUL e TOWNSEND, 1998)

Compilamos e resumimos na tabela abaixo os custos organizacionais decorrentes das situações de assédio moral.

**Tabela 12- Efeitos organizacionais das situações de assédio moral**

Consequência	Referência
Maior absenteísmo	Leymann, 1996; Niedl, 1996; Salin, 2001; Hoel & Cooper, 2000; Fox & Spector, 1999; Garcia et al, 2002; Davenport et al, 1999; Breen & McNamara, 2004; Hoel et al, 2007; Soares, 2002; Di Martino et al, 2003; Seco, 2003; Hirigoyen, 2001; Rayner, 2006; Luna, 2003
Aumento na rotatividade (turnover)	Leymann, 1996; Niedl, 1996; Salin, 2001; Hoel & Cooper, 2000; Fox & Spector, 1999; Garcia et al, 2002; Davenport et al, 1999; Breen & McNamara, 2004; Hoel et al, 2007; Hoel & Cooper, 2000; Hoel & Giga, 2006; Valle, 2005; Djurkovic et al, 2004
Queda na produtividade	Leymann, 1996; Niedl, 1996; Salin, 2001; Hoel & Cooper, 2000; Fox & Spector, 1999; Garcia et al, 2002; Davenport et al, 1999; Breen & McNamara, 2004; Hoel et al, 2007; Di Martino et al, 2003; Glendinning, 2001
Baixa satisfação com a empresa	Hoel & Cooper, 2000; Di Martino et al, 2003
Queda no comprometimento organizacional	Hoel & Cooper, 2000; Di Martino et al, 2003; Rayner, 2006
Atos agressivos contra a empresa	Fox & Spector, 1999; Hoel et al, 2007; Glendinning, 2001; Ayoko, Callan & Hartel, 2003
Baixa confiança nos líderes	Ashforth, 1994
Aumento na frustração	Ashforth, 1994
Aumento na alienação no trabalho	Ashforth, 1994
Desmotivação	Garcia et al, 2002; Davenport et al, 1999; Rayner, 2006
Piora no ambiente do trabalho	Leymann, 1996; Soares, 2002
Aumento nos custos de produção	Leymann, 1996; Di Martino et al, 2003
Piora da imagem da empresa	Andersson, 2001; Hirigoyen, 2001; Rayner, 2006
Perda de clientes	Andersson, 2001; Paul & Townsend, 1998
Redução na qualidade do trabalho	Davenport et al, 1999
Sobrecarga de trabalho sb colegas	Garcia, Hacourt & Bara, 2005
Custos relacionados as licenças de saúde	Garcia, Hacourt & Bara, 2005
Custos de treinamento (de novos funcionários)	Garcia, Hacourt & Bara, 2005
Queda nos lucros	Davenport et al, 1999

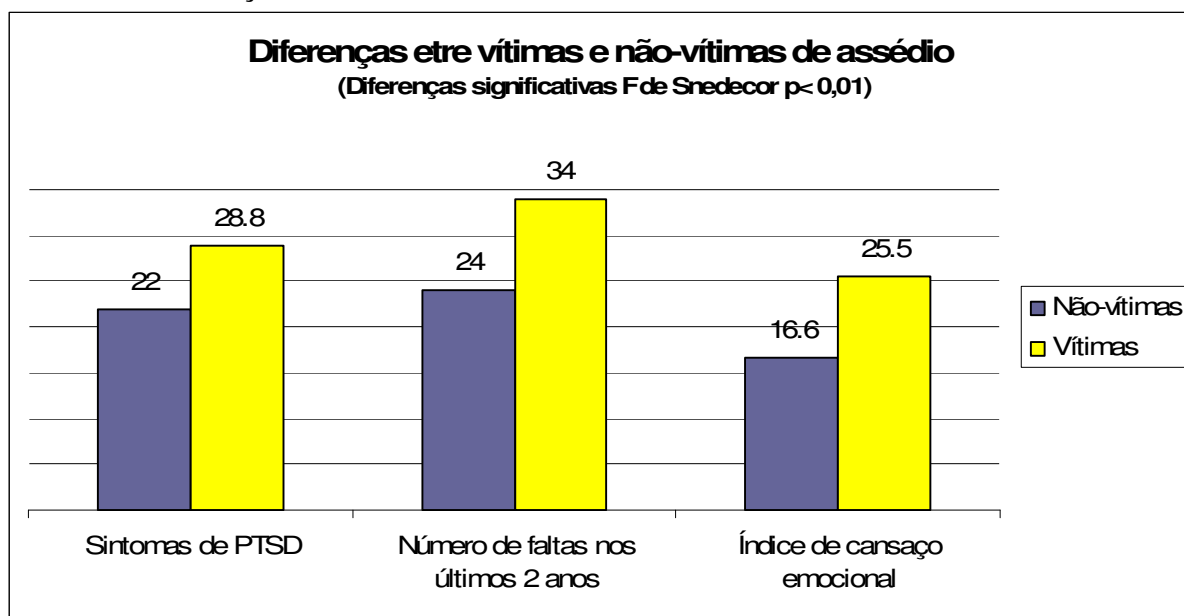
Tradução, compilação e categorização nossa

Além destes há outros custos não tão óbvios e pouco mencionados tais como criação de um “vácuo no processo sucessório” (BING apud GLENDINNING, 2001), já que a vítima e os próprios colegas podem decidir sair da empresa ou simplesmente, por medo do agressor, se desestimularem a tentar ascender na empresa.

Há outro problema pouco mencionado que é o recrutamento de talentos para a organização. Conforme apontou Glendinning (2001), os empregados atuais e potenciais consideram não somente o salário como fator de escolha de um empregador, mas ganhos intangíveis, tais como cultura organizacional e qualidade de vida. Ele alerta que o resultado para as empresas que tacitamente toleram o assédio é um processo de seleção adversa onde o melhor e mais brilhante talvez saia, por conta dos mais agressivos e incivilizados.

O gráfico abaixo, apesar de detalhar os efeitos sobre as vítimas e compará-los com os funcionários que não estão sofrendo uma situação de assédio moral, mostra como as empresas podem estar perdendo produtividade por deixar de ver e de combater as situações de assédio moral.

**Gráfico-9 Diferenças entre vítimas e não-vítimas de assédio**



Fonte: Piñuel y Zabala, 2004, tradução nossa

Analisando o gráfico acima se pode concluir que além das faltas e do maior cansaço emocional, provavelmente o assédio impacta a qualidade do trabalho e a sua produtividade também.

Analisando friamente os custos envolvidos, Leymann (apud HOEL, SPARK e COOPER, 2007) estimou na Suécia os custos relacionados com as situações de assédio moral entre 30 mil dólares a 100 mil dólares por indivíduo assediado. Para a Organização Mundial do Trabalho, o custo total relacionado à violência psicológica dentro de uma empresa de 1.000 trabalhadores na Alemanha é de \$150.000 euros por ano. (LORNO e LIHP, 2001). Hoel, Spark e Cooper calcularam os custos associados ao absenteísmo devido às situações de assédio moral na Inglaterra e concluiu que, em 1999, as organizações inglesas perderam 27 milhões de dias de trabalho (a força de trabalho inglesa neste momento tinha 24 milhões de trabalhadores), sendo que o custo organizacional devido ao absenteísmo no trabalho em 1999 foi de 1,5 bilhões de libras esterlinas. Adicionalmente, estes mesmos autores calcularam os custos das situações de assédio moral relacionados à saída de empregados assediados, ou seja, os custos de reposição deste pessoal, treinamento, etc., foram, em 1999, de 380 milhões de libras esterlinas. Portanto, segundo estes autores, olhando apenas os impactos no absenteísmo e na reposição do pessoal que sai devido ao assédio moral, em 1999, os custos foram na ordem de 1,88 bilhões de libras esterlinas (HOEL, SPARKS e COOPER, 2007). Segundo dados da National Safe Workplace Institute, a perda de produtividade e despesas jurídicas resultantes de violência no trabalho chegaram a US\$ 4,2 bi em 1992 (O'LEARY-KELLY, GRIFFIN e GLEW, 1996). Custos adicionais incluem custos de seguro, destruição de propriedade da empresa, perda de reputação, gastos com relações públicas, perda recorrente de negócios, queda na moral dos empregados, custos de reparação para os empregados, gastos com saúde e aumento na rotatividade (*turnover*) (O'LEARY-KELLY, GRIFFIN e GLEW, 1996).

Hoel e Cooper (2000) baseados nos relatórios das vítimas, estimaram que estas teriam 7% menos produtividade do que aqueles que não estariam sofrendo destes abusos, nem teriam testemunhado tais ofensas. Considerando que tanto ex-vítimas quanto ex-testemunhas também teriam seu nível de produtividade decrescido, estes autores calcularam que a queda na produtividade era de 1,5% a 2%. (HOEL e COOPER apud DI MARTINO, HOEL e COOPER, 2003)

A tabela abaixo resume dados da pesquisa de Hoel et. al (2003) que calcularam o custo de um caso típico de assédio moral junto às autoridades britânicas.

**Tabela 13- Custos organizacionais de uma situação de assédio moral no Reino Unido**

<b>Fator</b>	<b>Custo</b>
Absenteísmo	£6,972
Custos relacionados à nova contratação	£7,500
Redução na produtividade	N/D
Tempo dos investigadores	£2,110
Tempo dos gerentes	£1,847
Tempo do pessoal de RH	£2,600
Tempo do departamento corporativo	£2,100
Custos relacionados com o processo disciplinatório	£3,780
Custos relacionados com as testemunhas	£1,200
<b>total (mínimo)</b>	<b>£28,109</b>

Fonte: Hoel et. al, 2003 apud Di Martino, Hoel e Cooper, 2003, tradução nossa

Por fim, é interessante notar que alguns efeitos não podem ser calculados de maneira tão direta. No estudo de Fisse e Braithwaite (1983), impactos não-financeiros frequentemente aparecem como resultado de atos de publicidade negativa (como por exemplo, se a situação de assédio moral ocorrida dentro da organização for levada ao conhecimento do público). Segundo estes autores, os resultados não-financeiros mais comuns seriam queda no prestígio da empresa, queda do prestígio para os funcionários frente à comunidade, aumento do nível de estresse por ter que lidar com problemas com a mídia, distração dos problemas rotineiros do negócio e queda na motivação em todos os níveis.

### 7.3 Sociedade

É ainda mais complicado calcular quanto a sociedade tem que pagar pelas situações de assédio moral, não se pode simplesmente adicionar os custos individuais aos custos organizacionais. Pode-se pensar em pelo menos três custos relacionados às perdas para a sociedade: os custos relacionados à aposentadoria precoce, os custos relacionados à perda de produtividade e os custos relacionados aos tratamentos médicos. Para Leymann os empregados assediados mostram tendência a aposentar-se mais cedo afetando todo o sistema de assistência social, além de o processo do assédio, conforme já explicitado, ser

geralmente longo levando as vítimas a passarem muitos meses/anos sobrecarregando os hospitais públicos. (LEYMANN, 1996)

Di Martino, Hoel e Cooper (2003) mencionam os seguintes custos que toda a sociedade tem que pagar:

- Custos relacionados com o absenteísmo devido à doença;
- Aposentadorias precoces devido aos problemas de saúde;
- Desemprego prolongado e dependência de auxílio-doença;
- Perda prematura de produtividade afetando a produtividade da nação;
- O peso econômico do tratamento destas pessoas é repassado à família e aos amigos;

Estes autores dizem que o cálculo dos custos totais que a sociedade tem que pagar é muito difícil porque não conseguimos estimá-los somente somando os custos individuais aos custos organizacionais, pois parte dos custos é transferida para o outro grupo.

Freitas (2007b) lembra que indivíduos são massacrados pela prática de assédio e que o preço é pago por todos nós. Ela cita os acidentes de trabalho, o aumento nas despesas médicas e benefícios previdenciários, a elevação no número de suicídios, as aposentadorias precoces, a desestruturação familiar e social das vítimas, a perda dos investimentos sociais feitos em educação e formação profissional. Esta pesquisadora lembra que todos estes custos impactam os custos finais dos produtos e com certeza os preços também, fazendo com que os consumidores paguem novamente o preço desta pratica nefasta.

Para Barreto

não podemos esquecer que as conseqüências da violência atingem a todos nós e até mesmo, aqueles que não estão envolvidos direta ou explicitamente, mas que, de alguma forma, ficam privados de saúde (vítimas, familiares e comunidade), da qualidade de vida e bem estar social. A compreensão da violência exige uma concepção de saúde ampliada enquanto saúde ético-política, pois a violência atinge a saúde não só quando é física, mas também em sua dimensão moral. E neste sentido, a violência deve ser pensada como uma questão e saúde pública e que diz respeito a todos nós. (BARRETO, 2005, p. 39)

Para concluir, os custos das situações de assédio moral são enormes para as vítimas e para as organizações, assumir que este é um mal menor dentro das empresas ou que acontece em todo lugar, pode fazer com que empresas percam recursos importantes e tenham sua lucratividade diminuída, sem perceber. Pensando em quanto é gasto todos os anos em

propaganda para construir uma boa imagem das empresas, como tantas empresas acabam investindo em vacinas para reduzir os dias perdidos por motivos de saúde e no esforço empreendido para que estejam incluídas entre as “melhores empresas para se trabalhar”, seria no mínimo um mau negócio continuar a ignorar este tema.

## PARTE III – AS PESQUISAS FEITAS NO MUNDO

**Uma andorinha só não faz verão**  
**Anônimo**

### 1. Panorama geográfico

---

Um dos objetivos de nosso estudo é traçar um panorama das pesquisas sobre assédio moral no mundo, traçando um panorama das contribuições e avanços que os pesquisadores trouxeram ao campo. Os resultados de nossa pesquisa confirmam a opinião de Guimarães e Rimoli (2006) de que o assédio não é um problema exclusivo de determinados países, mas um fenômeno generalizado. Nos itens abaixo tentamos pincelar as principais contribuições de pesquisadores de alguns países do mundo.

#### 1.1 Europa

##### 1.1.1 Escandinávia

Conforme mencionamos no começo da década de 1980 o psicólogo alemão, Heinz Leymann, radicado na Suécia iniciou suas pesquisas sobre assédio moral. O termo originalmente proposto por Leymann era “*mobbing*” e foi retirado das pesquisas do etólogo Konrad Lorenz, que cunhou o termo para descrever os ataques de grupos pequenos de animais ameaçando um animal maior (LEYMANN, 2007). A seguir, o médico sueco Peter Paul Heinemann usou esta terminologia para descrever o comportamento muito destrutivo de grupos de crianças pequenas sobre (geralmente) uma única criança. (LEYMANN, 2006) e posteriormente foi difundido nas pesquisas conduzidas pelo pesquisador norueguês especialista em assédio entre crianças na escola, Dan Olweus.

As primeiras análises deste fenômeno se beneficiaram das pesquisas de Dan Olweus, que estuda há muito tempo a questão do *bullying* ou violência nas escolas. Este pesquisador, descrevendo este fenômeno entre crianças nas escolas, foi o primeiro a caracterizar que a relação de poder entre agressor e agredido se caracterizava por forças desbalanceadas. (EINARSEN e SKOGSTAD, 1996)

Leymann faleceu em 1999, mas a Escandinávia continua como grande celeiro de pesquisas sobre este assunto, sendo seus pesquisadores grandes autoridades nesta área de pesquisa, influenciando os outros países da Europa. Além dos três países escandinavos, a Finlândia também aparece como um dos países pioneiros nas pesquisas sobre assédio, sendo que neste país o primeiro congresso sobre assédio ocorreu em 1988 e o primeiro artigo em 1989. O pesquisador norueguês Stale Einarsen é atualmente uma das maiores autoridades nesta área, tendo publicado inúmeros trabalhos e coordenado em 2004 um congresso sobre este tema.

Esta posição de liderança se traduz também em formas de combater este mal organizacional. Desde 1989 o Comitê Sueco de Saúde e Segurança Ocupacional (NBOSH) distribui materiais pedagógicos sobre este fenômeno (LEYMANN, 1996). Nestes países, Vartia (2004) nota que a atitude com relação ao tema mudou: o assédio moral no trabalho passou a ser visto como um problema sério para a saúde e um perigo a ser combatido.

### 1.1.2 França

Se os estudos feitos na Escandinávia descreviam a violência no trabalho e começavam a nomear a importância deste debate e mobilizar as autoridades, foi com a psiquiatra francesa Marie-France Hirigoyen que o tema assédio moral ganhou notoriedade. Em seu livro de 1999 “*Harcèlement moral, la violence perverse au quotidien*”, ela lança luz sobre este tipo de violência do cotidiano, descrevendo a relação perversa que por vezes pode levar a vítima a uma espiral depressiva e talvez suicida (HIRIGOYEN, 1998) e desafiando todos a lutar contra a banalização deste tema. Segundo seu site oficial, desde seu lançamento, seu livro foi traduzido em 24 países, incendiando o debate sobre este assunto. Para esta autora é do encontro do desejo de poder com a perversidade que nasce a violência e a perseguição.

Neste primeiro livro, a sua visão, muitas vezes, nos leva a analisar este fenômeno somente como consequência da violência de uma dupla: “agressor e vítima”.

O segundo livro de Hirigoyen, inspirado nos relatos recebidos após seu primeiro livro, tratou especificamente do assédio que acontece dentro das empresas. Para Hirigoyen, essa guerra psicológica no trabalho agrega dois fenômenos: abuso de poder, que é rapidamente desmascarado, e não é necessariamente aceito pelo empregador; e a manipulação perversa, que se instala de forma mais insidiosa e que, no entanto, causa devastações muito maiores. (HIRIGOYEN, 2001)

Por outro lado, o sociólogo francês Jean-Pierre Le Goff é um dos maiores críticos do termo assédio moral porque, segundo o autor, pode-se levar a entender este fenômeno como algo de um “par” e não como um reflexo das atuais condições de trabalho. As lutas pelo poder e os conflitos pessoais sempre existiram, mas atualmente parecem ter redobrado de intensidade. Para este autor, se esquecermos o que torna socialmente possível que este fenômeno ocorra, podemos causar um clima de suspeita generalizada no seio da coletividade. Ele completa dizendo que o que se chama de assédio moral (*harcèlement moral*) revela a psicologização dos reportes sociais, e mostra a sintomatização da crise de poderes e instituições que cada vez menos assumem seus papéis (LE GOFF, 2000).

Para Le Goff (2000), a obra de Hirigoyen por vezes deixa o leitor numa posição dúbia, ora ela deixa a entender que vê a situação de assédio moral como algo de um “par” e ora ela nomeia a responsabilidade das empresas em coibir esta violência.

Uma pesquisa do instituto Ipsos (2000) realizada com uma amostra de 471 trabalhadores para a revista *Rebondir* mostrou que 30% dos franceses já haviam passado por uma situação de assédio moral e 37% haviam testemunhado. Neste país, este fenômeno atinge: executivos (35%), profissionais de nível intermediário (29%), e trabalhadores (32%). Atinge praticamente na mesma proporção homens (31%) e mulheres (29%) e está presente tanto em empresas públicas (29%) quanto privadas (30%).

### 1.1.3 Inglaterra

O grande desafio do tema nos países de língua inglesa é a não preponderância de uma única denominação, enquanto na Inglaterra o termo é chamado de “*bullying*”, nos Estados Unidos usa-se mais comumente “*mobbing*”.

Como já explicamos, na Inglaterra o tema foi abordado primeiramente pela jornalista Andrea Adams, que fez várias reportagens para a BBC. Após a sua morte, a fundação que leva o seu nome, primeira organização não-governamental preocupada exclusivamente com a questão do assédio moral, continua a combater e esclarecer a população.

Nestes países, nota-se o grande envolvimento dos sindicatos em pesquisar a incidência deste fenômeno, vide, por exemplo, as inúmeras pesquisas patrocinadas por sindicatos tais como Unison, 1996 e 1999. Outro sindicato que participa ativamente da luta contra as situações de assédio moral no trabalho no Reino Unido é o MSF (Manufacturing, Science and Finance Union), que representa profissionais de muitas empresas de manufatura e outros setores como engenharia, eletrônica, automotiva, aço, química, farmacêutica, a indústria do fumo, indústria alimentícia e de bebidas. É o maior sindicato privado do Reino Unido e é o maior sindicato do mundo representando funcionários do setor de seguros, tendo aproximadamente 60 mil associados deste ramo de atividades. (SHEEHAN, BARKER, RAYNER, 1999)

Este sindicato, junto com a Fundação Andrea Adams, segundo Sheehan et. al (1999), foi a primeira organização a atrair a atenção da mídia ao problema do assédio moral nas empresas. Eles lançaram uma campanha em conjunto em 1994 alertando sobre este tipo de violência e muitos de seus associados contataram o sindicato para contar suas histórias. Sheehan, Barker, Rayner (1999) explicam que este sindicato também financia pesquisas sobre este assunto, em 1995 eles financiaram uma pesquisa que entrevistou 1000 trabalhadores. Segundo esta pesquisa, 78% destes respondentes haviam testemunhado uma situação de assédio e 51% haviam sido vítimas de uma situação de assédio.

Notamos que o Reino Unido é um dos países mais engajados em pesquisas sobre este assunto, isto pode ser evidenciado pelo número de estudos encontrados, para mais detalhes o Anexo-2 mostra algumas das pesquisas encontradas.

#### 1.1.4 Irlanda

Para os pesquisadores Sheehan, Barker e Rayner (1999) as tentativas de conter os casos de assédio moral na Irlanda ainda estão no início. Eles contam que foi criada uma unidade de pesquisa e tratamento de casos de assédio moral na universidade Trinity College em Dublin, que é conhecida como o Anti-Bullying Center.

#### 1.1.5 Espanha

Este tema começou a ganhar notoriedade na Espanha em 1999. (PIÑUEL Y ZABALA, 2003) Um dos principais pesquisadores do chamado *acoso moral* ou *psicoterror laboral* na Espanha é o psicólogo Iñaki Piñuel y Zabala, professor titular de ciências empresarias na Universidade de Alcalá e Henares, em Madri. Em 2000, o professor Piñuel y Zabala elaborou o informe Cisneros para medir a incidência e consequência das situações de assédio moral na Espanha. Segundo Piñuel y Zabala (2004) esta ferramenta, baseada no questionário LIPT desenvolvido por Leymann, lista 45 atividades relacionadas com o assédio moral e pede que os respondentes digam se foram submetidos a qualquer destas ações e atribuam um valor de 1 a 5, sendo que 1 significa que nunca acontece e 5 que acontece todos os dias. Adicionalmente, segundo este autor, o informe Cisneros mede também o nível de estresse pós-traumático das vítimas e a sua intenção de sair da empresa.

Piñuel y Zabala (2004) conta que o primeiro relatório, o chamado informe Cisneros I, entrevistou quase 1000 trabalhadores da região de Madri, Alcalá de Henares e Guadalajara. Os resultados dos relatórios Cisneros I e Cisneros II concluíram que aproximadamente 2,3 milhões de trabalhadores espanhóis eram vítimas de situações de assédio moral nos últimos seis meses, ou seja, 15% da população ativa deste país.

O projeto Cisneros III, foi o primeiro estudo setorial ocorrido na Espanha, e entrevistou trabalhadores da área de saúde. Segundo conta Piñuel y Zabala (2004), 33% das enfermeiras deste país eram submetidas a ações de assédio moral. O informe Cisneros V, entrevistou 6.800 funcionários públicos (com 4.120 questionários válidos) e descobriu que 22% dos funcionários públicos espanhóis se encontram em uma situação de assédio com frequência

semanal ou diária e que 53% deles já apresentam seqüelas físicas ou psicológicas. Este autor conta que, nos últimos anos, entre os informes Cisneros I, II, III, IV e V, mais de 10.000 trabalhadores espanhóis foram entrevistados.

Além dos trabalhos de Piñuel y Zabala, desde 1999 o “Instituto de Psicoterapia e Investigación Psicosomática” de Madrid ampliou seu interesse sobre as síndromes de estresse, incluindo-as entre suas linhas de atuação e prestando assistência clínica para as vítimas de transtornos relacionados com o assédio moral. (GONZALEZ de RIVERA E RODRIGUEZ-ABUIN, 2003)

Outros pesquisadores espanhóis ampliaram o questionário original de 45 questões de Leymann (LIPT-45) e criaram o MOBB-90, adequando à realidade dos trabalhadores deste país. Este questionário embarca sete áreas: medidas organizacionais (33 itens), isolamento social (8 itens), vida privada (4 itens), violência física e psicológica (18 itens), aspectos pessoais (4 itens), agressão verbal (7 itens) e rumores (8 itens). (PERALTA, 2004).

Antes de prosseguir para o próximo tópico vale mencionar que encontramos várias cartilhas preparas pelo sindicato espanhol União Sindical de Madrid (LUNA, 2003), alertando, instruindo e educando seus membros sobre como se defender de uma situação de assédio moral.

#### 1.1.6 Suíça

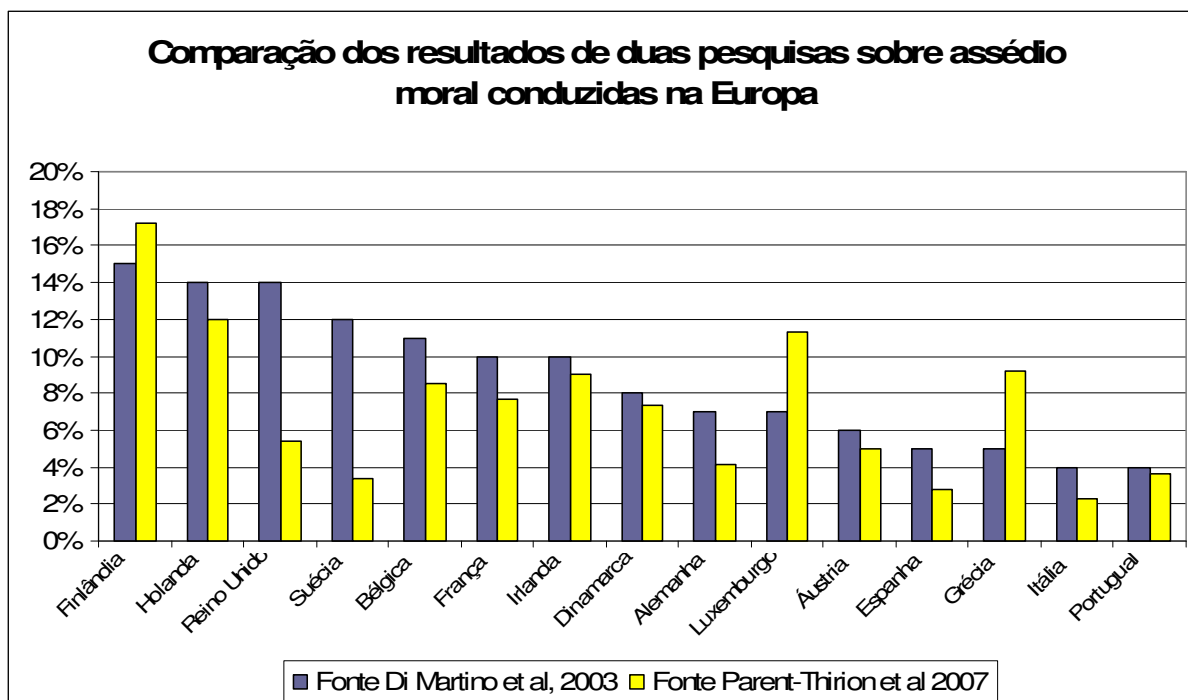
A Secretaria Suíça da Economia (SECO) publicou em 2003 um estudo bastante detalhado sobre o problema de assédio moral na Suíça e verificou que dois terços das pessoas que, de acordo com o questionário LIPT de Leymann, seriam consideradas vítimas do assédio na realidade não se consideravam vítimas de assédios. Apesar de não se considerarem vítimas, segundo este mesmo relatório, estas pessoas sofriam de problemas de saúde decorrentes destas situações no trabalho.

Outros resultados deste estudo foram que não há diferenças na porcentagem de homens e mulheres assediadas, diferentemente do que encontrou Marie-France Hirigoyen (1998) e

também este estudo não encontrou diferenças nos diversos setores de atividades (SECO, 2003, p.7). Mas o estudo apontou que os estrangeiros reportaram duas vezes mais tensão do que os não estrangeiros, estas observações são bastante interessantes especialmente se as considerarmos à luz do crescente sentimento xenofóbico na Europa. Além disso, os casos de assédio eram nitidamente mais freqüentes em empregos passados do que em situações de emprego atuais. (SECO, 2003, p. 9)

#### 1.1.7 Outros países da Europa

As pesquisas sobre assédio moral na Europa se encontram em estágio avançado, embora nem todos os países tenham começado a pesquisar este tema na década de oitenta – por exemplo, na Alemanha não há nenhum estudo empírico antes de 1994 (NIEDL, 1996) e somente em 1999 o tema ganhou notoriedade na Itália (GILIOLI, 2004) – nota-se grande sinergia entre os estudos feitos na Europa nos últimos anos, vários estudos se preocuparam em comparar os resultados das diversas regiões e culturas, incidências e metodologias usadas. O relatório da European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (DI MARTINO, HOEL e COOPER, 2003) analisou o tema de violência no trabalho e comparou os resultados das pesquisas sobre assédio moral (neste estudo chamado de intimidação) nos vários países da Europa.

**Gráfico-10 Comparação de duas pesquisas sobre assédio moral conduzidas na Europa**

Fonte: Compilado pela autora

Apesar de as pesquisas não terem sido conduzidas pelos mesmos pesquisadores e seguirem procedimentos distintos de coleta de dados, vemos que a Finlândia e Holanda estão entre os países que mais têm vítimas de assédio moral e Portugal e Itália entre os que têm menos vítimas.

Na nossa pesquisa notamos uma evolução nas discussões sobre assédio realizadas na Europa, percebemos que em muitos países (Escandinávia, Reino Unido) os pesquisadores atingiram um patamar onde já não estão mais debatendo os problemas de definição ou medição do assédio moral, eles alteraram seu foco de estudo para melhores maneiras de realizar intervenções e avaliações.

## 1.2 Austrália

As pesquisas sobre assédio moral na Austrália se encontram bastante ligadas às pesquisas feitas na Inglaterra, nota-se que os pesquisadores se baseiam bastante no referencial teórico inglês. Há um número grande de grupos na Austrália pesquisando o tema assédio moral.

Entre estes grupos, citamos o envolvimento de alguns sindicatos tais como o Queensland Working Women's Service e o Job Watch Inc. Outro grupo é a ONG Beyond Bullying Association Inc., que é o grupo mais ativo nas pesquisas sobre este assunto (SHEEHAN, BARKER, RAYNER, 1999). Esta ONG tem como objetivos: atrair a atenção do público para o problema e suas consequências para a sociedade; atrair a atenção do público para o uso destrutivo que algumas instituições modernas estão fazendo; auxiliar vítimas e influenciar o governo para que trate deste problema. Entre os pesquisadores australianos de quem pudemos encontrar mais trabalhos científicos citamos Michael Sheehan e Michelle Barker, além de um trabalho de Knott (2004) com funcionários de um presídio.

### 1.3 Estados Unidos

Surpreendentemente, há pouca literatura sobre o tema nos Estados Unidos e, diferentemente de outros países, nos Estados Unidos nota-se uma nítida preocupação em identificar os efeitos negativos destas ações com repercussões econômicas para as empresas.

Embora o fenômeno houvesse sido descrito em 1976 pelo psiquiatra americano Carroll Brodsky, a sua pesquisa teve pouco impacto na época. Neste país o tema foi abordado por diversos campos do conhecimento, sendo estudado, por exemplo, pela área de Comunicação (ALBERTS, LUTGEN-SANDVIK, e TRACY, 2005; LUTGEN-SANDVIK, 2003 apud TRACY ET. AL, 2006), pela área de Administração (DAVENPORT, SCHWARTZ, ELLIOT, 1999; KEASHLEY e NEUMAN, 2005; NEUMAN, 2004 apud TRACY et. al, 2006), e pela área de Psicologia (KEASHLEY, 1998, 2001 apud TRACY et. al, 2006; NAMIE, 2003).

Ashfort (1994) chamou de *petty tyranny* (tirania perversa) o conjunto de seis comportamentos dos líderes perversos, a saber: 1) arbitrariedade e auto-engrandecimento; 2) assediar subordinados; 3) falta de consideração; 4) resolver conflitos através da força; 5) desencorajar a iniciativa; 6) punição não-contingencial. Segundo este autor, *petty tyranny* pode ser descrita como uma *gestalt* ou síndrome que é o conjunto de predisposições individuais, situações facilitadoras, comportamento de líderes e efeitos em subordinados que formam um conjunto coerente e integrado.

É importante mencionar que o grande número de terminologias para designar este fenômeno nos Estados Unidos é uma dificuldade inclusive para acadêmicos (TRACY et. al, 2006) e que o termo mais usado, *bullying*, pode levar a alguns problemas teóricos e fazer as pessoas encarar este problema como um problema infantil ou uma simples manifestação de empregados supersensíveis (TRACY et. al, 2006). Estas autoras relatam que as diferentes terminologias e definições usadas fazem com que este campo esteja, neste país, menos coeso do que acontece com as pesquisas feitas em outros países.

Uma pesquisa conduzida nos Estados Unidos mostra que de 25% a 30% dos empregados americanos sofreram abusos morais em algum momento de sua vida profissional. (KEASHLEY e NEUMAN, 2005 apud TRACY et. al, 2006). Uma outra pesquisa com uma amostra representativa das empresas americanas descobriu que 24% de seus funcionários eram vítimas de assédio moral (GRUBB, 2004). A pesquisa de Lutgen-Sandvik, Tracy e Alberts (2007) com 406 trabalhadores americanos descobriu que 28% eram assediados, (quando era usado um critério objetivo) e 9.4% consideravam-se vítimas (usando um critério subjetivo). Para estas pesquisadoras, a diferença entre aqueles que se auto-intitulavam e o medido objetivamente pode ser devida ao fato de os trabalhadores americanos considerarem o assédio parte da vida no trabalho, ou porque eles associam isto com passividade ou fraqueza ou, ainda, porque o termo (*bullying*) não é muito difundido neste país. A pesquisa apontou também que os trabalhadores dos Estados Unidos têm de 20% a 50% mais chance de ser vítimas de assédio que os trabalhadores da Escandinávia.

Um fato que nos chamou a atenção foi que neste país, embora as pesquisas sobre assédio moral sejam bastante escassas, há inúmeros trabalhos fronteiriços, sobre temas como relações tóxicas dentro do ambiente de trabalho (por exemplo, FROST, 2003), incivilidade dentro do trabalho e comportamentos contra-produtivos no ambiente de trabalho (por exemplo TEPPER, 2000) que, no nosso entendimento, são muito similares à problemática do assédio moral.

Para Gimeno Lahoz (2004) a dificuldade encontrada pelas pesquisas nos Estados Unidos é porque este país, em comparação aos países europeus, há pouca estabilidade trabalhista, o que faz com que este tema se dilua com outros temas dentro da categoria “violência no trabalho”, que abarca termos tão distintos como os assassinatos nas escolas, os estupros, o

assédio sexual e os insultos no trabalho. Para ele, é preciso que um país tenha alcançado estabilidade trabalhista para poder outorgar autonomia científica para o estudo deste fenômeno.

#### 1.4 Japão

A ocorrência deste fenômeno e disponibilidade de dados empíricos numa sociedade fechada como a japonesa nos surpreendeu. Segundo Meek (2004), na metade dos anos 90, quando a bolha econômica estourou, superiores e colegas começaram a assediar seus subordinados e colegas como maneira de “descontar” suas frustrações e também como uma maneira não-oficial de levá-los a abandonar seus trabalhos sem violar tecnicamente o princípio de emprego vitalício.

Segundo pesquisa de Yamanaka (apud HIRIGOYEN 2001), o assédio apareceu neste país em 1972, no momento em que a indústria estava enfrentando um crescimento vertiginoso e precisava de jovens trabalhadores já adaptados ao padrão do trabalho, sem marcas de individualismo ou personalidades fortes e, sobretudo, nada críticos. Mais tarde, segundo esta mesma pesquisa, nos anos noventa, devido à recessão, o mundo do trabalho requisitava trabalhadores preparados para ajustar-se a um novo modelo, capazes de ter idéias originais.

Segundo pesquisa da Tokyo Managers Union, o assédio moral no Japão se apresenta de cinco maneiras: ser privado das funções normais; ser obrigado a trabalhar excessivamente (há neste país o termo “*karoshi*” que designa morte por excesso de trabalho); ser levado ao ostracismo; insultos e tratamentos ofensivos; assédio sexual (MEEK, 2004). Meek (2004), entretanto, faz a distinção de que muitos casos de assédio moral no Japão não são usados para diminuir o tamanho da força de trabalho, ao contrário, são simplesmente resultado da ênfase da cultura japonesa na conformidade e da aceitação de que o assédio moral e ostracismo são táticas válidas de modificação de comportamento daqueles que são diferentes e que denigrem a harmonia do grupo.

A ocorrência de ações de assédio moral no trabalho, conhecido neste país como “*ijime*”, começou a aumentar e levou algumas vítimas ao suicídio, chamando a atenção das

autoridades. Segundo dados de Meek (2004), o número de suicídios resultantes de assédio moral passou de 1.032 em 1990 para 1.824 em 1999, um aumento de mais de 77%, sendo que, devido ao aumento nos casos de suicídios relacionados com situações de assédio moral, há neste país uma central telefônica para apoiar as vítimas de assédio moral. (MEEK, 2004)

Segundo Japan Labor Flash (CHAPPEL e DI MARTINO, 2006) o número de queixas contra violência no trabalho está aumentando no Japão, em 2003 foram 32,000 ações na justiça, e este crescimento fez com que a Agência do Trabalho de Tóquio (Tokyo Labor Bureau) instalasse 21 centros de consultas sobre o trabalho em Tóquio para explicar aos trabalhadores maneiras de resolver os conflitos e como contatar agências especializadas em resolver conflitos.

É interessante perceber que nas nossas pesquisas descobrimos uma obra de 1986 onde um pesquisador brasileiro já alertava para os desastrosos efeitos psicossociais e econômicos da política japonesa. Para este pesquisador, “...através da falência como instrumento de demissão, das demissões em casos especiais ou das pressões para a aposentadoria, os trabalhadores (japoneses) são colocados em situação de desemprego ou desemprego disfarçado” (MOTTA, 1986)

## 1.5 África do Sul

Na África do Sul, segundo dados de Di Martino (apud CHAPPEL e DI MARTINO, 2006), um estudo feito em conjunto pelas organizações ILO/ICN/WHO/PSI sobre trabalhadores da área da saúde descobriu que os trabalhadores deste país eram vítimas de várias formas de violência, e que 20% destes trabalhadores eram vítimas de uma situação de assédio moral.

## 1.6 América Latina (exceto Brasil)

A situação da pesquisa sobre assédio moral na América Latina é bem diferente do panorama apresentado até aqui. Nesta região os dados mostram que há grande preocupação com a legislação e com a instrução da população, de advogados e de juízes para que possam identificar as situações de assédio moral. A escassez de dados empíricos e particularidades

culturais de cada país representa um desafio para o pesquisador interessado em entender a realidade deste fenômeno e relacioná-lo às características culturais específicas da região.

Apresentaremos nas próximas seções o que conseguimos encontrar sobre assédio moral, excluímos deste relatório a literatura que confundia aspectos do assédio moral com outras formas de violência, dentro e fora das empresas.

#### 1.6.1 Argentina

Na Argentina, encontramos a difusão dos termos *mobbing*, *acoso psicológico* ou *acoso moral*, porém, a forma de denominação mais utilizada é a anglo-saxônica: *mobbing*. Moldes e Almeida (2006) definem o *mobbing* como: “situação na qual uma pessoa (ou um grupo de pessoas) exerce violência psicológica extrema, de forma sistemática e recorrente (...) durante um tempo prolongado, sobre outra pessoa ou pessoas, no local de trabalho, com a finalidade de destruir as redes de comunicação da vítima ou vítimas, destruir sua reputação, perturbar o exercício das funções até conseguir que finalmente esta pessoa, ou pessoas, acabe(m) por abandonar o local de trabalho”. Para Moldes e Almeida (2006) no caso da América Latina os males contemporâneos, como o desemprego, subemprego, aumento da pobreza e trabalho sem registro, são propícios para o desenvolvimento e incremento de casos de assédio moral.

Não há um marco jurídico que sustente o *mobbing* na jurisprudência ou legislação argentina. Recorrentemente, segundo os autores, a “*ley antidiscriminacionista*” é utilizada como artifício legal para os processos de *mobbing*. (MOLDES e ALMEIDA, 2006; INTRAMED, 2006) Em 2005, foi criada a 1ª Oficina de Denúncias de Violência Laboral na Argentina, que recebeu somente naquele ano 70 denúncias de assédio moral, 40 foram resolvidas pelo órgão, e 30 estão em trâmite (MOLDES e ALMEIDA, 2006). Comparando com as estatísticas mundiais, desconfiamos que os casos denunciados ainda não são representativos da real ocorrência deste fenômeno.

Scialpi (2002) fez um relato minucioso do assédio sofrido pelos trabalhadores da administração pública deste país, denunciando que este tipo de violência é normalizado, naturalizado, invisível e consentido por todos seus integrantes. A autora denuncia que esta

violência, sentida dentro da máquina do sistema, é por sua vez projetada para fora, contra as pessoas que buscam os serviços públicos. Ela denunciou que este tipo de violência tem um efeito devastador. Para ela, os efeitos derivam de dois fatores: a) a violência político-burocrática é perpetrada, precisamente pelos funcionários políticos e de alto nível hierárquico, que teriam a responsabilidade de respeitar e fazer respeitar as normas administrativas vigentes. b) a transformação do caráter protetor em agressor ocorre em um âmbito trabalhista, com um discurso que destrói e falsifica os significados.

Esta pesquisadora denunciando algumas maneiras de como esta violência aparece na Argentina, relata: 1) violações descaradas das normas vigentes; 2) co-existência de numerosos regimentos vigentes ou sistemas de emprego diferentes; 3) critérios irracionais de seleção de pessoal; 4) designação dos cargos de maneira clientelista, corporativa ou para amigos; 5) designação de pessoas não-idôneas para cargos diretivos ou de grande responsabilidade; 6) concursos de fachada; 7) escandalosas desigualdades salariais; 8) não permitir acesso à licença-maternidade; 8) ameaças de todas as formas (inclusive ameaças de morte); etc. Para Scialpi (2002), dentro da organização pública, o assédio moral e a violência político-burocrática (institucional) são complementares, pois em seu trabalho de campo as duas formas de violência aparecem em conjunto.

### 1.6.2 Colômbia

Para a pesquisadora Peralta (2004), há pouca informação sobre este tipo de violência na Colômbia. Para ela, o assédio moral na América Latina é resultado de lideranças inadequadas, má utilização das habilidades dos trabalhadores, delegação de responsabilidade deficiente, relações de trabalho ambíguas, coação ou manipulação do trabalhador, motivação deficiente, falta de treinamento do pessoal, falta de reconhecimento, ausência de incentivos, remuneração desigual e promoção aleatória. Para esta pesquisadora, fora o que existe relatado por psicólogos organizacionais, há pouco feito na Colômbia.

O estudo “Perspectiva del acoso laboral em el contexto colombiano” (GIRALDO, 2005), trata de uma pesquisa realizada de 1990 a 2004 em parceria entre a Universidad São Tomás e a Corporación Universitária Iberoamericana. Este estudo chama a atenção, pois

diferentemente dos enfoques encontrados nos países da América do Sul de língua espanhola, focados essencialmente em questões legais ou médicas, o artigo busca situar a questão do assédio moral dentro do contexto social da Colômbia, uma sociedade com grupos revolucionários, cartéis de drogas, e grupos paramilitares. Dentre as questões trazidas à tona e que causam esta forma de violência estão: a escalada da violência no país, corrupção, impunidade, concentração de riqueza, baixa competitividade, déficit fiscal, ausência de uma verdadeira democracia etc. (GIRALDO, 2005)

O autor, situando a Colômbia como um país em desenvolvimento, com práticas empresariais antiquadas, empresas operando com máxima produção e mínimos custos, sobrepujando o ser humano, busca chamar a atenção para o problema do assédio moral no trabalho, situando como uma urgência a ser conhecida e discutida por toda a sociedade, questionando o real desenvolvimento do país a custas de estratégias duvidosas. (GIRALDO, 2005)

### 1.6.3 Chile

Em abril de 2002, a Dirección del Trabajo do Chile apresentou dados de que 69% dos trabalhadores recebiam tratamento desrespeitoso por parte de seu superior. Dados de 2004 trazem que 35% dos trabalhadores de Santiago sofrem de estresse, representando 12% das ausências de mais de uma semana nos postos de trabalho. (HERRADA, 2004)

Herrada (2004) considera o sistema de trabalho chileno como um gerador de assédio moral, pois embora existam muitas regras, muito poucas tratam das relações entre as pessoas. Também no Chile, as discussões a respeito do tema encontram-se focadas na legislação trabalhista, de forma a construir os chamados mecanismos *anti-mobbing*, para coibir a expansão do fenômeno dentro das organizações.

## 2 Estudos no Brasil

---

No caso brasileiro também não se pode dizer que assédio moral seja um fenômeno recente nas relações de trabalho, ou como diz Heloani (2005, p. 101) “a discussão sobre o assédio moral é nova, o fenômeno é velho”. Nossa pesquisa bibliográfica mostrou que há inúmeros trabalhos desde a década de setenta que já denunciavam um tipo de violência não-física e recorrente sofrida dentro das empresas.

Tragtenberg (1980), por exemplo, cita diversos relatos de situações onde as chefias agrediam moralmente os funcionários. Por exemplo, a propósito das condições de trabalho na Volkswagen este autor relata “alie-se a isso o péssimo tratamento que as chefias intermediárias dispensam ao operário, cujas repreensões levam operárias ao desmaio. O tratamento por “pitos” está institucionalizado em algumas empresas e o adjetivo “cavalas” serve para identificar a mão-de-obra em outras empresas” (p. 134) Em outra parte deste trabalho, o autor relata “a ausência do operário acarreta seu encaminhamento à segurança, tudo isto feito aos gritos” (grifo nosso).

Segnini a propósito das práticas empregadas no banco Bradesco traz inúmeros exemplos de relatos de revistas íntimas, ocasiões em que funcionários são trancados dentro de agências depois do expediente para terminar o trabalho, funcionários obrigados a usar macacões com gola tipo padre e abotoados nas costas para evitar roubos. Esta autora conta que “a relação entre companheiros é marcada pela competição e vigilância mútua constantes, a delação inscreve-se no cotidiano das relações sociais, juntamente com o sentimento de insegurança e medo da perda do emprego.” (1986, p. 355)

Seligmann-Silva (1994) detalha inúmeras pesquisas brasileiras sobre as violências que os trabalhadores sofriam, situações que ocorriam frequentemente dentro do ambiente de trabalho e que causavam o adoecimento de trabalhadores. Esta autora resgata, por exemplo, trabalho de Leite Lopes sobre operários de uma usina de açúcar do estado de Pernambuco onde “as identidades e dignidades são feridas de múltiplas formas, ao mesmo tempo em que

a insegurança quanto à manutenção do emprego é vivenciada como ameaça constante”.

(LEITE LOPES apud SELIGMANN-SILVA, 1994, p. 109)

Grossi (apud SELIGMANN-SILVA, 1994), estudando os mineiros de Morro Velho, aponta a maneira pela qual as chefias manipulavam os valores e sentimentos destes trabalhadores para aumentar a produtividade.

O feitor chamava a gente de mariquinhas. Provocado pelo capataz o homem com raiva produzia mais. Todos queriam ser cunhudos. Nessa onda de ser homem outros iam trabalhando além dos limites e pensando estar fazendo muita coisa” e “o sentimento de impotência em sustar uma situação adrede autoritária era canalizada em forma de compulsão para encher os carros, cumprir a tarefa e sair da mina. A autora mostra ainda que o reconhecimento da força do machismo, o escárnio e o desprezo dos companheiros podem se tornar armas especialmente poderosas, manipuladas a serviço da intensificação da produtividade. (GROSSI apud SELIGMANN-SILVA, 1994, P. 110, grifo nosso)

Em outra parte deste trabalho esta autora comenta que, mediante o calor intenso dentro da mina e as crises de câimbras, alguns trabalhadores não conseguiam continuar a trabalhar, Grossi relata que estes mineiros ouviam dos feitores “por que sua mãe não te comeu no ninho, quando te pariu tão mole assim?” e recebiam dos próprios colegas apelidos tais como maricas, iô-iô e sá-maria”. (GROSSI, 1981 apud SELIGMANN-SILVA, 1994, p. 111, grifo nosso)

Outro autor resgatado por Seligmann-Silva foi Celso Frederico (1979), que estudou como os sentimentos são manipulados na luta entre a direção fabril e o operário. Sobre isto a autora sublinha “Quando o chefe percebe (a lentidão nas tarefas), ele usa uma tática suja: joga o cara nos piores serviços. Eles fazem com que o cara vai perdendo a calma. Eles fazem uma agressão moral, xingam, humilham o cara para ele se irritar. Quando ele revida, o chefe faz um relatório dizendo que foi agredido e manda embora por justa causa” (FREDERICO, apud SELIGMANN-SILVA, 1994, P. 113, grifo nosso)

A propósito dos inúmeros relatos de ataque à dignidade a autora defende que “o ataque à dignidade é utilizado para, a partir da humilhação, “quebrar o orgulho”, “dobrar”, e obter a sujeição do assalariado” (SELIGMANN-SILVA, 1994, p. 115).

A pesquisa de Seligmann-Silva em 1982 apontou que “não obstante, a tensão e os conflitos que permeavam os relacionamentos inter-pessoais entre trabalhadores e chefias, foram identificados pelos próprios operários como uma das mais graves formas de origem do sofrimento mental” (SELIGMANN-SILVA in ANGERAMI et. al, 1986, p. 82) Nesta mesma pesquisa, a pesquisadora reporta que um dos efeitos da busca de maior produtividade era a tensão nas relações com chefias, assim:

pelo aguçamento das exigências e pelos próprios métodos utilizados para pressionar o trabalhador, surgem fortes aumentos de tensão nas relações inter-pessoais, e mesmo conflitos abertos, especialmente quando a dignidade e auto-estima do trabalhador são atingidas pelas atitudes de chefias ou pelas situações criadas. Por exemplo, a não permissão de atender necessidades fisiológicas essenciais aumentando as restrições para uso do banheiro. (p. 91, grifo nosso)

Ela detalha a propósito da deteriorização das relações entre operários e chefias que:

vários entrevistados mostraram pleno conhecimento de que os chefes imediatos os pressionavam por também estarem sendo mais exigidos pelas próprias chefias. Em outros casos, o aumento dos controles e pressões a que se submetiam foi interpretado como perseguição pessoal, gerando, então, exacerbações mais intensas de ansiedade e raiva coartada do que na situação anterior. (p. 94, grifo nosso)

Ela nota, ainda, que “o sofrimento metal.. irá se compor também da impotência vivenciada, pois o trabalhador nesta situação é reduzido à submissão através do temor às sanções, da qual a mais terrível seria a perda do emprego” (SELIGMANN-SILVA, 1994, p. 95) Nesta mesma pesquisa são descritas as conseqüências do medo ao desemprego para as relações inter-pessoais entre colegas. “com amargura vários entrevistados consideram que o pavor de perder o emprego levava muitos a quebrar velhos laços de companheirismo e confiança.”. Na fala de um dos entrevistados “Ninguém quer perder o emprego e tem gente que não se importa se o colega perder, importa pra ele é escapar do “facão”, nem que seja prejudicando o outro.” (p. 97) Esta pesquisadora explica que “o desemprego faz saber ao indivíduo, sem palavras, silenciosamente, o vazio e a falta de alternativas, no sentido de ter perdido a base sobre a qual sustentava sua identidade e continuidade como ser humano.” (op. cit., p. 109)

Santos (1991 apud SELIGMANN-SILVA,1994) denunciou a forma como os superiores geralmente manifestavam rispidez e menosprezo por assalariados desqualificados que se sujeitavam a um trabalho menos “digno”, tais como trabalho em esgotos ou depósitos de

lixo). Este pesquisador notou que “a desvalorização frequentemente era introjetada, os trabalhadores se auto-desvalorizavam e muitas vezes se identificavam “com os conteúdos “sujos” e” mortos” do seu trabalho.” (p. 127)

Em outro trabalho citado por Seligmann-Silva, Delía e Sato (1985) relatam a exploração do nervosismo das bancárias por parte da chefia, nas palavras destes pesquisadores

as funcionárias consideradas “nervosas” recebiam maior volume de trabalho e eram alvo de maiores exigências. O rótulo “nervosismo” isentava a chefia de culpa, quando da ocorrência de novas crises de choro. Por outro lado, o peso da rotulação psiquiátrica fazia com que estas bancárias se sentissem diminuídas e se retraíssem do convívio dos colegas, tornando-se, assim, mais expostas às “broncas” da chefia.. (apud SELIGMANN-SILVA, 1994, p. 128)

Como consequência de tantas formas diferentes de desqualificação, desrespeito e ataques à dignidade Seligmann-Silva (1994) nota que podem emergir síndromes depressivas, manifestações de somatizações, a busca de compensação pode levar à adição a bebidas alcoólicas ou drogas. Por outro lado, esta pesquisadora nota que “se existirem vínculos sólidos entre o discriminado e seu grupo de inserção cultural poderão surgir resistências importantes capazes de neutralizar os efeitos adoecedores dessa situação.” (p. 132, grifo nosso) Esta pesquisadora cita que muitos trabalhadores sofriam “grande tensão pela suspeita de estar sendo perseguido pela chefia. Alguns relataram ocorrências concretas que demonstravam situações reais de injustiça e coação” (1994, p. 154, grifos nossos)

A pesquisadora Seligmann-Silva (1994) dá inúmeros exemplos de como no afã por produtividade algumas empresas brasileiras passam por cima até do respeito às necessidades fisiológicas básicas como beber, comer, urinar, ou mesmo, nas palavras da pesquisadora “a necessidade de sentir que existe uma consideração, um respeito pelas exigências do corpo”. (p. 151) Neste sentido, a sua pesquisa, junto a trabalhadores industriais, mostrou que a dignidade destes trabalhadores era atingida a partir de situações derivadas do relacionamento com as chefias e de medidas disciplinares que impediam o atendimento de necessidades orgânicas básicas. “Exigências sentidas como desumanas e/ou humilhantes; expressões que atingem os valores viris; proibições de usar o banheiro... Tudo isto parecia se articular para “quebrar” as resistências, humilhando, “desfibrando” e trazendo a submissão.” (Seligmann-Silva, 1994, p. 163-164) Abramo (1986), pesquisando metalúrgicos de São Bernardo em 1978, relata o desrespeito à condição humana contido no excesso de

trabalho, na exposição do corpo e na desconsideração com que são tratados os trabalhadores. Esta autora relata:

nem o espaço do banheiro era preservado. O olhar sempre vigilante da chefia não hesitava em invadi-lo, humilhando o trabalhador, destruindo qualquer possibilidade de defesa contra o cansaço, assim como qualquer limite de privacidade [...] Na porta do banheiro tinha um buraco grande onde o chefe ia olhar o cidadão se ele estava ou não fazendo as suas necessidades fisiológicas. (ABRAMO, 1986, P. 109 apud SELIGMANN-SILVA, 1994, p. 115)

Margarida Barreto fez uma abrangente e delicada dissertação sobre as humilhações sofridas dentro do ambiente de trabalho. Seu trabalho “Uma jornada de humilhações” (2000) é uma das grandes referências ao tema desta violência no país. A partir de uma pesquisa iniciada em 1996 com 2072 trabalhadores de 97 empresas de grande e médio porte do ramo químico e plástico de São Paulo, ela denunciou um ambiente de trabalho repleto de medo, a reprodução da violência entre os colegas e os transtornos da saúde mental e física, o aumento do uso de drogas, a desistência do emprego e pensamentos suicidas, devido à exposição cotidiana dos trabalhadores e trabalhadoras a “uma jornada de humilhações”. Nesta pesquisa, ela descobriu que 42% dos trabalhadores entrevistados mencionavam vivência de situações de humilhações. Para esta pesquisadora a humilhação é patogênica, constitui risco à saúde e se inscreve nas relações autoritárias de poder, fortalecendo a inclusão pela exclusão. Esta pesquisadora, descrevendo as violências sofridas pelos trabalhadores entrevistados diz:

as repreensões e ironias, discriminações e rebaixamentos, dominam a jornada, tornando-se públicas aos olhos dos colegas. O sentimento de traição e estranheza toma conta do adoecido. Já não reconhecem o que julgavam “ser seu” e o indivíduo flexível é “quebrado” emocionalmente, deixados ao abandono e sem forças de reagirem, sentem medo. (2000, p. 161)

Em outra parte deste trabalho, Barreto relata o que acontece com alguns trabalhadores quando voltam das licenças por motivos de saúde, eles: “são submetidos a brincadeiras que magoam pelas características depreciativas “é isto aí nós trabalhando e você numa boa” ou “ta ganhando sentado ein!” ou, “quer que eu te dê água na boca”[...] são falas como estas que ferem a dignidade gerando sofrimento e decepção.” (2000, p. 106).. a autora já denunciava o assédio moral, embora no país o termo ainda não fosse conhecido, ela relata que:

o sofrimento estampava-se nos gestos, nas lágrimas, nas falas, no silêncio às vezes prolongado, quando explicitavam as relações existentes no trabalho, em que as situações de humilhações eram freqüentes. A descoberta da unilateralidade de sua “devoção e sentimentos” à empresa após a humilhação sofrida instituiu novas emoções como: o medo, tristeza, mágoa, ódio, raiva, revolta, vergonha, indignação, inutilidade e desvalorização, gerando em muitos a vontade de vingança, depressão e tentativas de suicídio. (2000, p. 124, grifo nosso)

Esta pesquisadora também relata exemplos em que o assédio é dirigido contra o corpo físico e onde há diferenças entre os atos cometidos contra homens ou mulheres. Ela relata a história de uma trabalhadora negra que conta que:

teve um dia que eu me senti muito humilhada no setor. Eles não deixaram eu ir no banheiro! Eles diziam que o banheiro era para fazer as necessidades em alguns minutos e voltar. E que eu demorava muito e isto prejudicava a produção. (BARRETO, 2005, p. 154)

Assim, através de inúmeros relatos a autora vai desnudando as humilhações freqüentes, ela diz:

a atitude de reduzir o outro com piadas, risos e sussurros é causa de angústia e medo que acentua o sofrimento. O rebaixamento repetitivo, a indiferença e menosprezo revelam um ambiente hostil e estranho que podem ser a causa de depressão e reafirmação da inutilidade.. Os laços de amizade e solidariedade se fragmentam, sentem-se excluídos e desprezados o que ocasiona grande tensão psicológica (BARRETO, 2000, p. 173 e 174, grifos nossos)

Como já se pode notar, as falas mencionadas nestes trabalhos já trazem muitos exemplos de situações de assédio moral, de seus efeitos e já denunciavam vários exemplos de desrespeito, falta de solidariedade entre colegas e humilhações, embora neste momento este tema ainda não tivesse sido caracterizado no país. Além disto, estes relatos sugerem nuances culturais na maneira como as situações de assédio moral se apresentam no Brasil.

No ano seguinte à defesa de Margarida, o artigo “Assédio moral e assédio sexual: face do poder perverso nas organizações” (Freitas, 2001), inspirado nas pesquisas conduzidas na França, inaugurou o uso do termo assédio moral no Brasil, contextualizando-o ao ambiente organizacional e social que vivemos, e relacionando-o, por exemplo, com os índices de desemprego. Freitas (2001) explicou que o assédio moral nas organizações nasce de forma insignificante e propaga-se pelo fato das vítimas não quererem formalizar a denúncia, deixando passar as insinuações e chacotas, regularmente acuadas e colocadas em estado de inferioridade, levando à queda na sua auto-estima. Neste mesmo trabalho, a autora denuncia

que o assédio só se torna possível porque é precedido de desqualificação da vítima, o que é aceito em silêncio ou endossado pelo grupo. Neste mesmo ano, o primeiro livro de Hirigoyen era lançado no país, ajudando a disseminar o conceito e estimulando os debates sobre este assunto.

Alguns autores, tais como De Paula (2003), trouxeram a discussão do assédio para o campo das lideranças narcisistas. Para esta autora, o agressor-narcisista procura uma vítima da qual possa absorver a vida, extinguindo toda a sua libido, inclusive seu desejo de reagir. Segundo esta autora, as vítimas preferenciais costumam ser pessoas plenas de vitalidade, mas que temem a desaprovação e têm tendência a se culparem. Por outro lado, Freitas (2001) afirma que a perversidade não provém de problema psiquiátrico, mas de uma racionalidade fria, combinada a uma incapacidade de considerar os outros como seres humanos. Para esta autora, as agressões reanimam um processo inconsciente de destruição psicológica constituído de procedimentos hostis (evidentes ou escondidos) de um ou vários indivíduos, na forma de palavras sem significados, alusões, sugestões ou mesmo não-ditos, que efetivamente podem desestabilizar alguém, ou mesmo destruí-lo sem que os que o cercam intervenham.

Heloani (2004) mostra que o fenômeno é muito mais complexo, ele diz que em uma sociedade baseada na fraternidade, o assédio moral não existiria, ou se restringiria a patologias individuais. Para este autor, o assédio é resultado de valores sociais que incentivam a competitividade, que minam o altruísmo e a generosidade. Freitas (2007b) lembra que o capitalismo tem esquecido que uma parte necessária de seu desenvolvimento e expansão é resultado da cooperação. Segundo esta autora, sem a cooperação, a competição torna-se mortífera e nefasta, podendo matar as próprias empresas e o ambiente onde operam.

A partir de 2004 vemos que se multiplicam os trabalhos sobre este tema no país. Alkimin (2005) descreve de maneira muito clara e concisa o processo que acomete o trabalhador assediado como sofrendo:

agressões reiteradas e sistemáticas, visando hostilizá-lo e isolá-lo do grupo, comprometendo sua identidade, dignidade pessoal e profissional, refletindo na perda da satisfação no trabalho e conseqüente queda na produtividade, além dos danos pessoais à vítima que somatiza e reverte em dano à saúde mental e física, acaba gerando, consequentemente, incapacidade para o trabalho e afastamento, desemprego e até o suicídio. (p. 45 e 46)

Não encontramos muitas pesquisas de campo destinadas a calcular a incidência deste fenômeno na sociedade brasileira – os únicos trabalhos encontrados foram feitos por Barreto (2005), Scanfone e Teodósio (2004), Soboll (2006), Martinigo Filho (2007) e Guimarães et. al (2007). Por outro lado, os estudos feitos no Brasil buscam compor a amostra com funcionários de empresas privadas e pessoal administrativo, ao contrário do que acontece nas pesquisas fora do Brasil, onde muitas vezes a amostra era composta por enfermeiras, médicos e funcionários públicos (mas não de áreas administrativas).

A propósito das pesquisas de campo encontradas no país, Scanflone e Teodósio (2004) apresentaram um estudo de caso feito com funcionários de uma agência bancária na cidade de Belo Horizonte. Elas concluíram que o assédio moral é um fenômeno presente e percebido pelos indivíduos da organização, porém poucas ações são realizadas no sentido de contê-lo ou minimizar seus efeitos. Estas pesquisadoras descobriram que 63% dos entrevistados pouco ou nada sabiam sobre o assédio moral e que muitos que diziam ter conhecimentos sobre assédio moral desconheciam que elementos como a perversidade, a repetição, a sistematização e a intenção de destruir o outro façam parte deste quadro de violência.

Aguiar (2003) analisou juridicamente a ocorrência deste fenômeno através de estudo de cinco ações judiciais na Bahia e dos resultados destes processos. Sesso (2005) seguindo o mesmo caminho abordou este tema também pela ótica da jurisprudência, analisando a opinião dos juízes em seus pareceres judiciais de seis processos de assédio moral ocorridos no país.

A tese de doutorado de Barreto (2005) tratou exclusivamente do tema assédio moral. Esta pesquisadora fundamentou suas conclusões a partir da análise de 2480 questionários e 20 entrevistas (conversas clínicas) com vítimas. Ela definiu assim o assédio moral:

uma forma sutil de violência que envolve e abrange múltiplos danos tanto de bens materiais quanto moral, no âmbito das relações laborais. O que se verifica no assédio é a repetição que viola intencionalmente os direitos do outro, atingindo sua integridade biológica e causando transtornos à saúde psíquica e física. Compreende um conjunto de sinais em que se estabelece um cerco ao outro sem lhe dar tréguas. Sua intencionalidade é exercer o domínio, quebrar a vontade do outro impondo término ao conflito quer pela via da demissão ou sujeição. (p. 49)

Contrariando aqueles que analisam o fenômeno como resultado da interação entre dois atores, Barreto (2005) afirma que o assédio moral está apoiado no poder coercitivo em que o “núcleo de sustentação é constituído pelo medo, a humilhação e o silêncio imposto... evitam-se explicações ou mesmo soluções na medida em que predomina entre os líderes uma atitude de fuga e, entre os pares, o pacto do silêncio e tolerância que rompe com as amizades.” (p. 179) Ela recusa as simplificações deste fenômeno que julgam se tratar de um fenômeno resultante da ação de um indivíduo perverso, ela diz que “Nas centenas de relatos que ouvimos, não há distúrbios psiquiátricos ou comportamentos narcísicos naqueles que assediam. Ao contrário, há racionalidade planejada e poder em ação [...] O que está em jogo é o lucro e as vantagens pessoais” (BARRETO, 2005, p. 17, grifo nosso) Em outra parte, ela novamente contesta a idéia de que o chefe tem uma personalidade narcísica, autoritária, invejosa e insegura e resgata a responsabilidade das empresas, segundo ela “a patologia individual daqueles que humilham é alimentada construída e fortalecida cotidianamente pela instituição que o produz.” (BARRETO, 2005, p. 181)

Algumas ações descritas por Barreto parecem ser exclusivas da cultura brasileira, dado que não encontramos em outras pesquisa relatos deste tipo de humilhações, “desde a revista a saída da empresa, obrigando-as inclusive a se despir como usar polígrafo para detectar “falsas” informações. Usam ainda a prática humilhante de acusar de roubo quando querem demitir sem direitos um trabalhador, criam listas contra aqueles que entraram na justiça e denunciam desmandos.”(2005, p.33) Outra maneira em que este fenômeno aparece no país é “o cerceamento da livre ação associado ao controle rígido, muitas vezes ultrapassa o intramuros, alcançando os trabalhadores afastados, quer por doença ou acidente de trabalho”. Sobre as visitas domiciliares das assistentes sociais da empresa ela conta que “apesar da aparência ingênua, cuidadora e humanitária, está copiosamente sustentando por força e vigor na medida em que o outro se sente invadido, solitário e impotente, ante tal visita que invade a sua casa.”(2005, p. 34)

Sobre outras formas de “humilhar”, rebaixar e ridicularizar os funcionários, esta pesquisa descreve a perversidade que esta ação pode atingir no Brasil. Uma empresa de bebidas de Manaus quando profetizava que um trabalhador era incompetente lhe dava

como recompensa um bode. [O trabalhador] deveria levá-lo para sua residência, cuidar do animal, para não emagrecer ou morrer. Independente das circunstâncias ou conseqüências que pudessem acontecer ao bode, o trabalhador seria multado. Os colegas, amigos, vizinhos e toda a comunidade olhavam esse ato profano e, de alguma forma, testemunhavam a “inabilidade” do trabalhador improdutivo. Muitos passavam a ridicularizá-lo, enquanto o trabalhador, cabisbaixo e envergonhado, arrastava pelas ruas o seu descrédito, incorporado e estampado na punição em forma de prêmio imposto. (2005, p. 35)

Um caso de assédio moral ocorrido no país mostra como este pode ter efeitos nefastos sobre a saúde física, psíquica e familiar da vítima e mostra também como algumas empresas tratam seus funcionários como meros objetos, que não precisam sequer de explicações para uma demissão:

um executivo do ramo químico, após anos trabalhando em uma grande empresa, foi demitido ao retornar de suas férias, sem qualquer explicação que o fizesse compreender as causas que determinavam o ato. Contou-nos que ao chegar à empresa, o segurança lhe informara que se dirigisse ao departamento pessoal. Ainda sem saber o que o aguardava, foi escoltado e logo depois dispensado sem grandes esclarecimentos. Tomaram-lhe o crachá, o notebook e as chaves do carro. Esvaziado do contato com o real, sentindo-se traído e sozinho, afastou-se envergonhado, sob o olhar interrogativo dos colegas. Foi tomado pela necessidade de fugir de si, da família, dos amigos. E assim, perambulou sem rumo até encontrar o primeiro ônibus que passava. Terminou em outro município, ao final da tarde. .. Com as idéias confusas, entrou no primeiro botequim que avistara e após algumas horas, estava alcoolizado. Em desarmonia consigo, desentendeu-se com os presentes e terminou seu dia numa cela, junto a outros detentos. Sentindo-se perdido, afrontou seus novos colegas de infortúnio e algumas horas depois estava sendo levada em camisa de força para um nosocômio, onde permaneceu sedado durante uma semana. Ao retornar para a casa, foi convencido pelos familiares a visitar um psiquiatra. E desde então usa antidepressivo. O novo curso de sua vida o deixou inquieto, sem confiança em si próprio. (Barreto, 2005, p. 16)

Barreto, comparando os resultados dos seus estudos com os de pesquisadores fora do país, diz que o ato mais comum a todos os países foi a prática de isolar o outro, destruindo as redes de comunicação e forçando a vítima a desistir do emprego, pedindo demissão, “na medida em que se sente um inútil, um ninguém” (BARRETO, 2005, p. 62)

Sobre os resultados específicos da sua pesquisa sobre assédio moral no país, Barreto (2005) descobriu que a região Sudeste concentrava o maior número de vítimas, com 63,8% das vítimas, seguida de 15,7% na região Sul e 12,4% na região Nordeste. Com relação à idade, 60% tinham entre 30 e 50 anos, sendo que 85% das pessoas com mais de 50 anos que diziam ter sofrido assédio moral trabalhavam em empresas públicas. Além disto, a pesquisa apontou que 90,7% das vítimas eram funcionários com registro em carteira e em 69% dos

casos a empresa havia passado por um processo de reestruturação nos últimos dois anos. Esta pesquisa mostrou que os casos de assédio no Brasil são: 90% descendente, 2,5% horizontal, 6% misto e 1,5% ascendente sendo que há maior distribuição no setor de saúde, educação, bancos e comunicação. Há mais casos nas grandes e médias empresas e o processo é mais prolongado em empresa públicas. A família é o espaço onde as vítimas vão buscar ajuda (38%), seguindo dos amigos do bairro (21,5%), e outras pessoas na empresa (19%), o sindicato é procurado em 6% dos casos e o departamento de RH também em 6% dos casos.

Os resultados desta pesquisa mostraram que o assédio moral não escolhe raça, cor, nem nível hierárquico, sendo que entre executivos “a manifestação do desprezo pelo outro que se questiona e se indigna é a causa mais comum de assédio com executivos... e advém muitas vezes de sua não participação em atos ilícitos internos ou externos como aqueles que quebram a concorrência.” (BARRETO, 2005, p. 178)

Em relação a diferenças regionais observadas, Barreto (2005, p.104 e 105) conta que:

na região Nordeste, por exemplo, predominam as atitudes que atentam contra a dignidade como, por exemplo, as fofocas, boatos, rumores e zombarias sobre a masculinidade e competência do trabalhador. O isolamento imposto funciona como castigo a “prova de fidelidade” com o ideário e compromissos da empresa, forçando a quebra da comunicação entre os pares e superiores... a política dos grandes proprietários de terra nas regiões nordeste e norte do país, continua baseada na oferta de emprego, pequenos favores, cooptações e baixos salários em troca da eterna gratidão e fidelidade de seus trabalhadores, que muitas vezes defendem com suas vidas a vida desses senhores. Mais por temor e sujeição que por respeito. Se desobedecerem e saírem da norma, conhecerão a força do afeto que repudia a ingratidão.. Na região Sul a tática mais usada é sobrecarregar de trabalho ou bloquear seu andamento, dando-lhes instruções confusas e até mesmo retirando todo o instrumental necessário à realização da tarefa. Com as mulheres predomina as instruções confusas, desqualificações, maledicências e atribuições de tarefas acima de sua competência para desqualificá-las. São controladas durante a jornada de trabalho até mesmo em suas necessidades fisiológicas (BARRETO, 2005, p. 105)

Ela conta que na região Centro-Oeste há maior imposição para participar de atividades fora da jornada, muitas vezes marcando reuniões que começam duas horas antes do início do expediente. O discurso das dificuldades enfrentadas pela empresa passa por ameaças de desemprego e evoluem para gritos, empurrões e gestos de desprezo e telefonemas para familiares denunciando o comportamento infiel do trabalhador. Na região Sudeste a tática mais usada é bloquear o trabalho, ignorar e dar instruções confusas, retirando as ferramentas necessárias à realização da tarefa.

Quanto às diferenças nos setores de atuação, Barreto (2005) notou que no setor privado é comum o envio de cartas de advertência, e-mails, telegramas e telefonemas aos familiares. Nas instituições públicas brasileiras, as táticas usadas são: a transferência de setores, o rearranjo de funções, as tentativas de cooptação e o impedimento de realizar a tarefa. Barreto (2005) notou que a tática usada contra os homens é indireta, na medida em que se espera que o homem reaja às ameaças. Assim, evitam-se respostas físicas. Com as mulheres, os atos são sutis e com o tempo tornam-se explícitos, reforçando a lógica de que as mulheres são incapazes, confusas e medrosas.

Quanto à reação da vítima ao processo, Barreto (2005) descreve-as como tendo:

pensamentos ambíguos, contraditórios e repetitivos os fazem sofrer ao recordar que entregou sua vida e deu seu sangue à empresa. Ao ser demitido perde o trabalho e o contato real com as relações de produção, perdendo a si próprio. Ao ser forçado a desistir do emprego pela via do assédio moral é como se perdesse seu mundo interior. E sua vida é devastada por ideais inadequadas e confusas que podem levá-lo à morte, pois nada lhe resta (p. 158).. Muitos, em monólogo com as próprias emoções, se isolam dos pares em busca desesperada do prazer seqüestrado e trabalham cada vez mais, esperando o reconhecimento que dê satisfação e o reintegre na organização (p. 171)

... revelar a humilhação sofrida é negar a coragem, o dever, a honrar, a virilidade. Talvez por isso, a humilhação seja omitida por aqueles que a vivem e sente, por vergonha. Vergonha de não saber e ser considerado incapaz, inútil. E por vergonha, toleram-se os mandos e desmandos dos chefes e o medo coletivo transforma-se em instrumento de produtividade. (p.174)

... desistir do emprego para o assediado é inaceitável, pois a idéia de abandonar o emprego após as humilhações é como sentir derrotado em sua honra e dignidade. Apesar das humilhações sofridas, persiste a esperança que tudo possa mudar, que a empresa possa reconsiderar e requisitá-lo novamente. (BARRETO, 2005, p. 151)

Finalmente, Barreto assinala que o assédio moral revelou-se como uma ferramenta importante na sociedade brasileira “para a estratégia de demissão sem direitos, especialmente para trabalhadores que ficaram afastados por doença de trabalho e após alta da previdência, gozam de estabilidade legal por um ano. Estes trabalhadores são considerados improdutivos e onerosos.” (BARRETO, 2005, p. 123)

## 2.1 Outras pesquisas

A pesquisa de Guimarães et. al. (apud GUIMARÃES e RIMOLI, 2006) realizada com trabalhadores do gasoduto Brasil-Bolívia descobriu que 7% dos trabalhadores eram vítimas de situações de assédio moral.

A pesquisa de Maciel et. al (2006) preparada para o Sindicato dos Bancários de Pernambuco ouviu 2.609 bancários de 25 estados e descobriu que 38,9 % revelaram ter passado por situações de assédio moral. Segundo esta pesquisa, a orientação sexual também leva a diferenças na frequência de relatos das situações constrangedoras, sendo que os(as) homossexuais e bissexuais relatam uma proporção maior de situações. Segundo esta pesquisa, as pessoas que se declararam indígenas relataram um maior número de ocorrências do que as pessoas das outras raças embora essa diferença não seja significativa e nenhuma situação constrangedora tenha sido relatada em especial.

A pesquisa de Martiningo Filho (2007) descobriu que, entre bancários, os alvos frequentes de uma situação de assédio são as pessoas que não se enquadram no perfil do grupo, que atrapalham o desempenho coletivo e as que estão no nível mais baixo da hierarquia. Este pesquisador destacou o papel da área de recursos humanos nos casos de assédio moral, dando importância ao envolvimento desta área com a “ouvidoria” (que recebe as denúncias dos casos de assédio moral), além de atuar como mediadora dos conflitos e determinar normas claras de conduta. Este autor acredita que a área de recursos humanos pode atuar na prevenção, desenvolvendo cartilhas e programas de treinamento e trabalhando em conjunto com os médicos do trabalho para identificar problemas.

Outra pesquisa sobre assédio moral junto a bancários foi feita pela psicóloga Soboll (2006). Ela descobriu que a prática do assédio moral é muitas vezes empregada no trabalho bancário e que esta forma de violência só ocorre se houver a “conivência ou estímulo da organização” (p. 188), ou seja, a organização é co-responsável. Para esta pesquisadora o assédio moral é apenas a ponta do *iceberg* das violências silenciosas que ocorrem dentro da organização do trabalho e que:

... olhar apenas as relações agressivas entre as pessoas no trabalho é tratar os sintomas e desconsiderar as causas reais [...] o individualismo extremo, a incorporação de valores da

organização como valores pessoais, a dissolução da instância crítica que são estimulados pela forma de organizar as relações de trabalho.. constituem-se expressões de violência a partir do momento em que bloqueiam o desenvolvimento.. da criatividade, sensibilidade, o livre pensamento, a identidade, a marca pessoal. (p. 190)

Nossa pesquisa bibliográfica nos levou à descoberta de um trabalho feito com polícias militares no estado da Bahia, neste trabalho Martins (2006) mostrou como em hierarquias rígidas como é a militar, os limites não são bem delimitados e respeitados e os excessos são vistos com naturalidade. Na opinião deste autor a subordinação no militarismo é sustentada pela hierarquia e “funciona como legitimadora da humilhação, do destrato, do desrespeito, da ofensa e das demais formas de relações agressivas e desmoralizantes. Para o subordinado, o acatamento é obrigatório face o conceito de disciplina, pela qual tudo se justifica pela própria condição de ser militar” (MARTINS, 2006, p. 132).

Em um dos casos estudados Martins (2006) conta a dificuldade da vítima de se livrar da situação de assédio, devido à sua condição de funcionário público e ao fato de que as queixas e reclamações não serem consideradas precedentes devido à preocupação da corporação em preservar o “poder de comando” do agressor. Neste caso a vítima conseguiu ser transferida de posto mas o agressor continuou na mesma posição e “de forma alguma o agressor [foi] alcançado por medidas administrativas, permanecendo, inclusive, no gozo dos mesmos instrumentos para reiniciar suas ações danosas a outros”. (MARTINS, 2006, p. 117). Face a impunidade de seus atos, este agressor acabou:

..dirigindo suas agressões morais a outros oficiais, acabou tendo como vítima um oficial estagiário em início de carreira, e que, portanto, estava em condição probatória. A instabilidade da vítima permitiu que as atitudes ofensivas fossem mais intensas, já que não podia haver reação, chamando sempre a atenção de todos. Normalmente, os comentários eram públicos e colocavam em cheque a conduta técnica do assediado, comprometendo sua imagem e sua carreira que se iniciava. Inclusive, detendo o direito de emitir a nota final para encerramento do estágio e promoção da vítima, o assediador ameaçava constantemente o subalterno de não permitir sua graduação, o que restringia qualquer tipo de reação possível e causava forte abalo emocional no assediado. Ao longo dos seis meses de estágio o oficial foi alvo do assédio que se caracterizava por agressões verbais e humilhações públicas, além de escalas sucessivas de trabalho, de tal modo que para qualquer serviço extra o mesmo era escalado. Além da sobrecarga, a discriminação coletiva se constituía a partir dos desabonos do Comandante, que levaram a estereotipar o assediado como incompetente perante todo o quartel, o que sempre era comentado em tom de chacota nas rodas de trabalho. Toda essa conjuntura degradante abalou emocionalmente a vítima, que apresentava sintomas evidentes de distúrbios psico-emocionais, tais como depressão, insônia, ansiedade e nervosismo, gerando, inclusive, dúvidas de seus colegas quanto a sua sanidade mental. Em face do exposto, diversas vezes solicitou afastamento para se recompor da pressão, alegando que precisa urgentemente livrar-se de tudo aquilo, pois não suportava mais. No auge da situação,

o Comandante instaurou um processo interno para apuração de irregularidade de conduta do assediado, vindo a sancioná-lo com uma punição administrativa. Tal acontecimento suspendeu definitivamente a conclusão com aproveitamento do estágio, mantendo-o sem promoção. Ocorre que, no afã de punir sem maiores preocupações com o ato, a sanção exarada pelo assediador excedeu o que se previa no Regulamento Disciplinar da PMBA, ou seja, a punição ultrapassou o limite regulamentar de competência de um Comandante de Unidade. Como anteriormente a intervenção administrativa não tinha surtido efeito, o assediado optou em ingressar diretamente na Auditoria Militar com uma denúncia de Abuso de Autoridade. Segundo um dos entrevistados, “tal situação foi reconhecida no âmbito da corporação como um ato de autoritarismo proveniente de alguém que se achava o dono do poder e que não tinha limites para usá-lo. O desdobramento da ação levou alguns anos, mas, apesar de não se obter a amplitude punitiva esperada, ao final o queixoso teve vitória em todas as instâncias, sendo o Comandante condenado por abuso de autoridade. A grande dificuldade processual foi o depoimento dos envolvidos. Todos procuraram ao máximo se esquivar de testemunhar contra um Comandante, pois estavam preocupados com retaliações futuras, o que é muito comum no contexto militar. De qualquer forma, na instância judicial o corporativismo administrativo não ocorre e, portanto, tal acontecimento marcou a instituição como uma das poucas vezes em que um subordinado levou ao banco dos réus um oficial superior.” (MARTINS, 2006, p. 118 e 119, grifo nosso)

Ente outras conclusões interessantes, este trabalho apontou como na PMBA (Polícia Militar da Bahia) é comum aumentar o trabalho da vítima, ou seja, usar o serviço como instrumento de assédio, o que causa prejuízos ao trabalho do policial militar e à sua saúde ocupacional e pode representar riscos também à população, pois um policial cansado pelo excesso de trabalho pode não estar preparado para responder às situações que enfrenta diariamente.

É fundamental mencionar que se nota no país, tanto nos trabalhos acadêmicos quanto nas publicações dirigidas ao público em geral, diversos artigos com o objetivo de instruir a população, advogados e juristas sobre o que é assédio moral. Isto demonstra uma grande preocupação com os aspectos legais das situações de assédio, neste sentido, mencionam-se trabalhos acadêmicos (AGUIAR, 2003; DARCANCHY, 2006; FROIO, 2005; SESSO, 2005; NAKABASHI, 2005; LEITE, 2006; ARAÚJO, 2006) e não-acadêmicos (ALKIMIN, 2005; SINA, 2007). O pesquisador francês Leclerc (2005) afirma que a adoção de uma lei é importante porque reforça a mensagem de que o assédio é uma conduta repreensível e inaceitável.

Em trabalhos posteriores (por exemplo, FREITAS, 2007a e FREITAS, 2007b) esta autora analisa o fenômeno à luz da realidade do mundo do trabalho e da violência do mundo atual. Para Heloani (2003b), o assédio moral sempre existiu na sociedade brasileira, a humilhação está enraizada no processo macroeconômico, já que, em seu processo disciplinar, ele

favorece o aparecimento dessa forma de violência, em que um superior detém certo poder sobre o subordinado. Para este autor, o furor expansionista do capital conquistou-nos, mas comprometeu nosso discernimento, nossa saúde mental.

Para Aguiar (2003) o assédio moral no Brasil tem características específicas da nossa cultura organizacional, oriunda de um modo de produção escravocrata, com poderes e hierarquias fortemente autoritários. “A coisificação do trabalhador é evidente: os empregados, em todos os casos analisados, são tratados como peças substituíveis na engrenagem da produção, como mero recurso produtivo e não como seres humanos.”(p. 19)

Nota-se entre estes pesquisadores uma preocupação marcante de levar o tema para discussão da sociedade, sair dos meios acadêmicos e alertar trabalhadores e empresários. Diferentemente das pesquisas encontradas na Europa e na Austrália, os pesquisadores brasileiros mostram-se mais dispostos a fugirem das dimensões individuais relacionadas com o assédio e analisam este tipo de violência como um fenômeno do mundo do trabalho, responsabilizando empresas, relacionando-o com as alterações no nosso sistema capitalista e clamando pela atenção da sociedade.

No nosso entender o assédio moral no Brasil parece mostrar uma face anda mais perversa e dura. As agressões citadas buscam expelir os indivíduos da empresa usando muitas vezes de uma violência que, apesar de não ser física, atinge o corpo físico e a dignidade das pessoas e deixa a impressão que ainda vivemos em um regime de escravidão.

## PARTE IV - MECANISMOS DE COMBATE E PREVENÇÃO

**Eu tenho um sonho!**  
**Martin Luther King**

### 1 Sobre a prevenção

---

Os altos custos sociais e individuais mostram claramente que a prevenção é um caminho mais fácil e mais barato do que o combate. Apresentaremos a seguir caminhos para prevenir que o assédio esteja presente dentro das organizações.

A literatura propõe que a prevenção seja realizada por meio de treinamentos, de alterações no ambiente da empresa e pela atuação dos diferentes atores organizacionais.

#### 1.1 Informação/Treinamento

Para muitos autores um passo fundamental na prevenção do assédio moral é a divulgação de informações sobre o assunto. Muitas empresas, no entanto, ainda não se deram conta da seriedade deste problema ou não tomaram nenhuma ação. Uma pesquisa de Salin (2004) com 385 gerentes na Finlândia mostrou que 80% deles não haviam recebido nenhuma informação sobre como lidar com o assédio no trabalho e mais de 50% achava que a empresa não tinha capacidade de lidar com uma situação de assédio, caso ocorresse. Segundo esta pesquisa, estes gerentes claramente expressaram a necessidade de receberem mais treinamento sobre como lidar com situações de assédio.

Na pesquisa de Djurkovic, McCormack e Casimir (2005) com vítimas de uma situação de assédio, elas, na maioria das vezes, usavam somente a estratégia de “evitar” o agressor, enquanto nenhuma das vítimas estudadas tentou buscar ajuda da organização. Segundo estes autores, isto pode ser um indício de falta de confiança nos líderes ou em outras áreas (ex. RH) para resolver o problema. O que reforça a necessidade de treinar gerentes para lidar com este tipo de problema dentro das organizações.

Segundo Viitasara (apud HOGH E VIITASARA, 2005) para realizar prevenções eficazes a gerência deve se focar em três níveis:

- 1) Prevenção Primária - este tipo de prevenção deve ser feito através do treinamento das pessoas para que elas saibam como lidar com incidentes de violência e como evitá-los, reduzindo os riscos de ocorrência da violência e procurando garantir que o ambiente seja seguro a todos e que possíveis vítimas se “fortaleçam” para poderem lidar com esta situação.
- 2) Prevenção Secundária - neste caso os autores se referem às ações que a empresa pode tomar para que o menor número possível de pessoas seja envolvido em um incidente. Neste sentido na nossa opinião é preciso garantir que apenas os envolvidos na situação de assédio (e os interventores) se envolvam com a história e evitar que fofocas e boatos circulem, atrapalhando a intervenção, a vida das vítimas e piorando o clima organizacional.
- 3) Prevenção Terciária - é feita de modo que toda vítima de uma situação traumática receba suporte e assistência, o que aumenta sua capacidade de lidar com riscos potenciais no futuro.

Entre as medidas preventivas que A European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (Seco, 2003) cita como sugeridas pelo Parlamento Europeu estão:

- distribuir brochuras sobre o assédio moral para informar as pessoas de seus direitos e dos perigos que podem enfrentar no trabalho.
- publicar artigos em jornais e revistas internas da empresa ou mesmo na internet
- apresentar vídeos sobre assédio moral
- organizar exposições e debates sobre o assédio moral
- abordar o tema em reuniões da empresa

## 1.2 Alterações no ambiente da empresa

Delineamos ao longo do trabalho a importância do ambiente e da cultura organizacional para combater e coibir o assédio moral. Gerar um programa de prevenção eficaz implica formular e aplicar programas que promovam mudança na cultura empresarial tradicional (se for identificado que a cultura organizacional incentiva tais práticas) e que possam mudar determinadas práticas organizacionais baseadas no autoritarismo, paternalismo ou na desimplicação das lideranças. Coyne et. al (2003) defendem que é indispensável que as

empresas elaborem estratégias de luta adaptadas à sua própria realidade e às pessoas que ali trabalham.

Para Guimarães e Rimoli (2006), é preciso abordar o assédio a partir de uma visão sistêmica, global e dinâmica, estabelecendo planos preventivos tanto de informação e formação quanto de implementação de protocolos de ação adequados. Estas autoras explicam que os protocolos de ação permitiriam orientar a abordagem dos seguintes aspectos: 1) criação de uma cultura organizacional que minimize e evite o assédio; 2) implementar estilos de gestão de conflito e liderança participativos; 3) dotar as potenciais vítimas de instrumentos de comunicação formais dentro da empresa; 4) dispor de indicadores que circunscrevam as situações de assédio moral, do mesmo modo como é feito com os acidentes de trabalho.

A tentativa de solução desta patologia depende da situação pessoal de cada indivíduo, do reconhecimento precoce dos sinais e das formas de organização do trabalho. Neste sentido, Heloani (2004) lembra que a hipercompetitividade estimula a instrumentalização do outro. As medidas preventivas devem se concentrar na melhoria da qualidade de vida dentro das empresas, garantindo e defendendo a dignidade das pessoas dentro do ambiente organizacional.

Para Resch e Schubinski (1996), as seguintes ações podem ser feitas para evitar que o estresse presente no ambiente organizacional incentive as situações de assédio moral, eles sugerem : 1) mudanças na organização do trabalho: que as empresas tenham funções bem definidas, com alto controle e poder de decisão reduzindo assim a possibilidade de que o estresse recaia sobre um bode-expiatório; 2) mudanças na posição social do indivíduo: para que caso haja desacordos com as opiniões do grupo, as pessoas com opiniões divergentes possam discutir construtivamente e não sejam excluídas do grupo; 3) melhora dos padrões morais do departamento: os autores sugerem atividades com todos os funcionários da empresa para discutirem as causas e conseqüências éticas das ações de assédio moral.

Muitos pesquisadores têm outras sugestões de como lidar com este problema, por exemplo, para Sheehan (1999), é fundamental planejar ambientes de trabalho onde seja estimulada a cooperação. Outra pesquisadora menciona a necessidade de redesenho das funções e dos programas de saúde corporativa (ADAMS e BRAY, 1992). Na opinião de Hoel e Giga

(2006), uma opção para prevenir as situações de assédio moral seria através da mudança na cultura da empresa, mas estes mesmo autores admitem que isto seria longo e difícil e que necessitaria de grande comprometimento por parte da gerência.

Luna (2003) sugere algumas ações para estimular na cultura da empresa normas e valores contra o assédio:

- Conhecimento por parte de todos do que seja assédio
- Investigação sobre os problemas de assédio
- Distribuição efetiva de normas e valores em todos os níveis.
- Garantir que os empregados conheçam as normas e as respeitem
- Melhorar a responsabilidade e competência da direção na hora de abordar os conflitos.
- Incluir trabalhadores e seus representantes na avaliação dos riscos e na prevenção do assédio moral.
- Ter diretrizes claras com ações sociais positivas que incluam:
  - Compromisso ético por parte da gerência e dos trabalhadores para formar um ambiente livre de assédio.
  - Explicar os tipos de ações que são aceitáveis e as que não são.
  - Estabelecer as conseqüências decorrentes do não cumprimento das normas e valores da organização e as respectivas sanções.
  - Indicar onde e como as vítimas podem obter ajuda.
  - Compromisso para garantir que as vítimas possam se queixar sem represálias.
  - Explicar os procedimentos para abrir uma queixa formal.
  - Dados das pessoas/organismos que podem auxiliar as vítimas.
  - Garantia de confidencialidade.

### 1.3 Papel dos atores organizacionais

As ações citadas anteriormente são responsabilidade de diversos atores organizacionais. Alguns atores têm uma função primordial na prevenção do assédio, por exemplo, os gerentes são atores importantíssimos. Para Silva (2002), não é a burocracia que pode fazer de uma instituição um local de trabalho promissor para o assédio, são as pessoas que ocupam cargos de chefia que necessitam promover o diálogo, o respeito, a honestidade e a verdade. Aquino, Reed II e Lim (2004) descobriram que, embora a moral seja um mecanismo de auto-

regulação, que inibe a mentira e outros comportamentos antiéticos, os efeitos de auto-regulação podem ser menos efetivos em algumas condições, tais como se a organização for percebida como injusta ou se for percebida como incentivadora de injustiças. Estes autores dizem que talvez nenhum outro mecanismo seja tão poderoso quanto os líderes “fazerem o que dizem”, ou seja, atuarem como modelos das políticas que endossam e não somente como “vigias”.

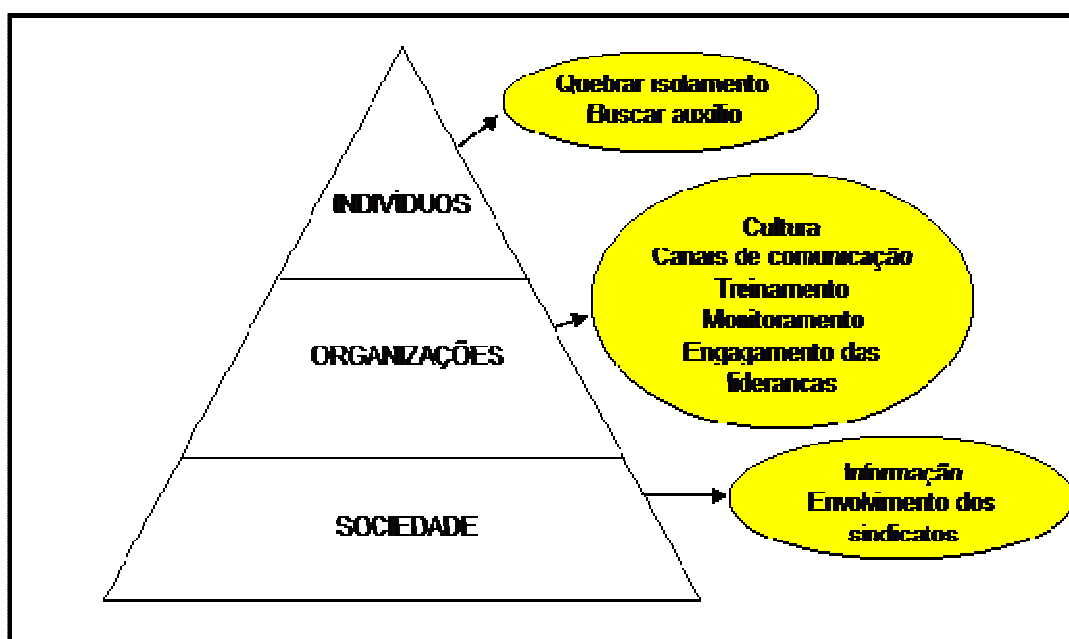
A European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (Seco, 2003) sugere, por exemplo, trabalhar o comportamento social e as competências dos gerentes através de cursos de formação e aperfeiçoamento profissional. Para esta fundação, é preciso fomentar a prevenção, o respeito mútuo e a tolerância. Além disto, é preciso inspecionar a relação entre estrangeiros e cidadãos do país, investigar a formação de executivos e controlar os impactos das reestruturações.

Gates (2004) defende que medidas preventivas incluam princípios claros e políticas específicas para que os empregados saibam a quem recorrer no caso de conflitos. Para Djurkovic, McCormack e Casimir (2005), a atenção da mídia é fundamental para que as pessoas se dêem conta da seriedade deste mal e saibam como lidar, mas só isto não é suficiente. Segundo estes autores, é preciso que a gerência mostre seu comprometimento através de definições precisas e de políticas e procedimentos claros sobre como agir no caso de uma situação de assédio moral. Eles lembram que em muitas situações o agressor é o superior hierárquico, portanto, é preciso deixar aberta a opção de relatar para uma autoridade externa à empresa.

É preciso pensar nos papéis de cada ator para a prevenção, não se pode esquecer dos papéis dos psicólogos e médicos do trabalho, além dos administradores para a prevenção do assédio. Assim, é preciso entender que as três dimensões (individual, organizacional e a sociedade) têm seu papel na prevenção. A sociedade pode participar na prevenção deste mal organizacional através da divulgação de informações sobre assédio moral e da participação dos sindicatos. As organizações precisam cuidar de suas culturas, precisam implementar treinamentos e monitorar os ambientes de trabalhos garantindo que a competição não se torne mortífera. Para tanto, o engajamento das lideranças das empresas é fundamental. E as organizações também precisam garantir que os canais de comunicação estejam abertos para

que, se o assédio ocorrer, ele possa ser identificado e resolvido antes que o problema tenha resultados mais graves. Por fim, os indivíduos dentro das empresas também têm seu papel na prevenção, já mostramos como o isolamento facilita o caminho do assédio; portanto, reforçar os laços dentro e fora das empresas, conversar com as pessoas caso se sinta vítima de assédio e quebrar o círculo de isolamento pode garantir que o assédio não se torne algo destrutivo para a carreira e para a vida da pessoa. O gráfico abaixo explica nossas idéias.

**Gráfico 11- Medidas preventivas**



Fonte nossa

## 2 Combate

---

Mesmo se as empresas adotarem todas as medidas preventivas que citamos, ainda assim não se pode garantir que as situações de assédio moral não ocorram dentro das organizações. O combate efetivo, no nosso entender, passa pelo envolvimento da esfera jurídica, sindical, organizacional e individual. Acreditamos que é preciso discutir e implementar medidas de combate às ações de assédio de acordo com o estágio em que se encontra o assédio, ou seja, se está no estágio inicial, ou no final do conflito. Para Leymann (1996), as medidas que devem ser tomadas dependem da fase em que se encontra o conflito, no passo inicial é necessário ter medidas de prevenção, depois do assédio instalado deve-se dar início ao processo de intervenções da gerência, passando por reabilitação vocacional e até o último passo que seria deixar a 'lei' agir. Assim, por exemplo, a pesquisa de Fox e Stallworth (2006) mostrou que quando o problema ainda está no início um simples pedido de desculpa pode resolver o problema, mas quando o caso já está em litígio muito pouco pode ser feito.

Apresentaremos a seguir as medidas de combate que deveriam ser parte de um plano de combate eficaz.

### 2.1 Legislação

A legislação deveria ser a última alternativa a ser empreendida pelas vítimas, pois implica um desgaste enorme e nem sempre garante que vítima sairá vencedora. Mesmo assim, é preciso ter uma legislação à disposição das vítimas, Leclerc (2005) afirma que a adoção de uma lei é importante porque reforça a mensagem de que o assédio é uma conduta repreensível e inaceitável. Apresentaremos a seguir os países que já conquistaram uma legislação que trata do assédio moral, os que ainda estão lutando pela aprovação de uma legislação específica e também analisaremos o caso brasileiro e os dispositivos legais que podem ser usados no nosso país enquanto não dispomos de um dispositivo legal específico contra o assédio moral.

### 2.1.1 Países que já dispõem de dispositivos legais

Percebemos que a aprovação de dispositivos legais foi um marco importante no processo de luta e conscientização sobre o assédio moral em vários países. Dentre os países ou províncias que possuem legislação específica destacamos Suécia (1993), Holanda (1994); França (2002), Noruega (1977), Finlândia (2002), Quebec (2004), Bélgica (2002) e Austrália e quanto àqueles que possuem projetos de lei incluímos Portugal, Suíça, Uruguai e Brasil. (LIPPEL, 2005; LEITE, 2006; DARCANCHY, 2006; HUBBERT e VANVELDHOVEN, 2001; TARCITANO e GUIMARÃES, 2004; DI MARTINO, HOEL e COOPER, 2003)

Tarcitano e Guimarães (2004) explicam que a legislação pioneira sobre assédio moral é da Noruega, aprovada em 1977. Segundo estes autores, em 2002 a França incluiu em seu código de trabalho (art. 122-49) um modelo legislativo específico para combater as atividades de assédio moral. Segundo este dispositivo, o assédio pode levar à degradação das condições de trabalho, atenta contra os direitos e dignidade do trabalhador, altera sua saúde psíquica, mental e pode comprometer seu futuro profissional.

Estes pesquisadores esclarecem que a legislação francesa pune com um ano de prisão e multa de quinze mil euros aqueles condenados por prática de assédio moral. Segundo estes pesquisadores, a legislação francesa protege aqueles que denunciam as situações de assédio, ou seja, as vítimas e testemunhas, a legislação elucida que:

... nenhum assalariado poderá ser punido, despedido ou discriminado, de forma direta ou indireta, especialmente em matéria de salário, formação profissional, reclassificação, transferência ou remoção, qualificação, promoção profissional, alteração de contrato, pelo fato de ter sofrido ou se insurgido contra o assédio moral, testemunhado ou relatado estas situações. (TARCITANO e GUIMARÃES, 2004, grifo nosso)

A legislação belga usada nos casos de assédio é a que visa combater a violência no trabalho, incluindo-se neste contexto o assédio moral. Segundo trabalho de Tarcitano e Guimarães (2004), a legislação deste país define como assédio moral todo tipo de condutas abusivas e repetidas, de qualquer origem, que se manifestam mediante palavras, comportamentos, atos, escritos ou gestos que visem atentar contra a personalidade, a dignidade, a integridade física

ou psíquica do trabalhador ou pôr em perigo seu emprego ou ainda criar um ambiente degradante, humilhante e ofensivo. Tarcitano e Guimarães explicam que além de exigir que as empresas tenham medidas preventivas e que atuem diligentemente no caso da ocorrência de algum caso de assédio moral, a legislação deste país também exige que as empresas tenham um conselheiro para tratar dos problemas relacionados com risco sociais (aí se incluem as situações de assédio moral). Para Di Martino, Hoel e Cooper (2003), a lei belga define como uma obrigação do empregador operacionalizar medidas preventivas para reduzir os riscos de violência dentro do ambiente de trabalho. Entre as medidas de combate citadas estão: organizar fisicamente o ambiente organizacional, estabelecer auxílio para a vítima, ter um conselheiro sobre prevenção, investigar rapidamente e imparcialmente os casos de violência, treinar e dar informações, o que deve ser responsabilidade de gerentes de todos os níveis. Para proteger o trabalhador de qualquer reprimenda, seu contrato de trabalho não pode ser quebrado durante uma investigação a não ser se for provado que este término foi independente da violência do trabalho. Este trabalho mostra que, ao contrário do que é comum, no caso da legislação belga sobre violência no trabalho é o agressor quem tem que se justificar e provar sua inocência.

Segundo Hubbert e van Veldhoven (2001), desde 1994 há uma legislação na Holanda que obriga os empregadores a protegerem seus trabalhadores do assédio sexual e das agressões psicológicas que possam ocorrer no ambiente de trabalho.

Di Martino, Hoel e Cooper (2003) explicam que em 1993 foram criados os primeiros instrumentos a tratarem especificamente de assédio moral na Suécia, os códigos *Violence and Menaces at the Workplace* (FS 1993) e o *Victimization at Work* (ASF 1993). Para estes autores estes instrumentos enfatizam a prevenção através da ação ambiental e organizacional, ao invés de se limitarem ao nível individual. Yamada (2003) considera que a legislação sueca contra assédio moral é uma resposta jurídica apropriada, pois protege os trabalhadores, compensa vítimas ou alvos de assédio moral e penaliza os agressores e as organizações que permitem que estas transgressões ocorram (apud VEGA e COMER, 2005)

A pesquisa de Di Martino, Hoel e Cooper (2003) descreve a história da luta contra assédio moral na Dinamarca. Este país aparece como um país com grande tradição de regulação coletiva através de acordos coletivos ao invés de intervenções normativas, portanto, na

opinião destes autores, o papel de uma legislação específica não era tão importante. Entretanto, estes autores explicam que neste país foi preciso articular uma resposta específica às ações de assédio moral e esta articulação resultou em um acordo sobre ambiente psicológico no trabalho. Neste novo acordo, assinado em 2001 pela autoridade dinamarquesa de ambiente no trabalho e pela LO-Trade Union Confederation, as questões relativas ao assédio moral devem ser tratadas pelos empregadores e pelos empregados usando acordos locais. Mais tarde, segundo estes mesmos autores, em 2002, o ministro de Leis do Trabalho introduziu o parágrafo 9º às leis do ministério que regulamenta que o trabalho não implica nenhum risco de deterioração física ou mental causados por assédio moral ou sexual.

Segundo Di Martino, Hoel e Cooper (2003), a Finlândia aprovou uma lei em 2002 que lida com a violência física e psicológica, incluindo ameaças de violência, assédio moral e assédio sexual. Por esta lei, os empregadores são obrigados a monitorar o ambiente organizacional, as condições da comunidade de trabalho e a segurança dos procedimentos no trabalho, além de serem obrigados a tomar as medidas necessárias para remediar os problemas, uma vez detectados. Esta lei atribui responsabilidades também aos empregados, que não são vistos apenas como objetos de proteção, mas são participantes ativos que precisam cuidar de sua própria segurança e da segurança dos outros colegas. Assim, a lei reforça a importância da cooperação entre empresas e trabalhadores e de treinar e orientar os trabalhadores.

Incluimos na tabela abaixo alguns exemplos de como as legislações de alguns países estão abordando a questão de assédio moral no trabalho.

Tabela 14- Exemplos de legislações sobre assédio moral

País	Legislação	Referência
Bélgica	<i>Loi harcèlement » ou « anti-harcèlement » définit le harcèlement moral au travail de la manière suivante : « Conduites abusives et répétées de toute origine, externe ou interne à l'entreprise ou l'institution, qui se manifestent notamment par des comportements, des paroles, des intimidations, des actes, des gestes et des écrits unilatéraux, ayant pour objet ou pour effet de porter atteinte à la personnalité, la dignité ou l'intégrité physique ou psychique d'un travailleur lors de l'exécution de son travail, de mettre en péril son emploi ou de créer un environnement intimidant, hostile, dégradant, humiliant ou offensant »</i>	Garcia, Harcourt & Bara, 2005
Quebec	<i>The province is the first North American jurisdiction to enact legislation on June 1, 2004, that seeks to prohibit psychological harassment at work. The legislation modifies the labour code in that exposure to any conduct judged to create a psychologically hostile atmosphere is potential grounds for lodging a formal complaint. Specifically, section 81.18 of the Act stipulates that psychological harassment "means any vexatious behaviour in the form of repeated and hostile or unwanted conduct, verbal comments, actions or gestures that affects an employee's dignity or psychological or physical integrity and that results in a harmful work environment for the employee." The legislation diverges from the persistence characteristic of emotional abuse when it notes that "a single serious incidence of such behaviour that has a lasting harmful effect on an employee may also constitute psychological harassment." [Bill 143 amendments to the Labour Standards Act]</i>	Harvey & Keashley, 2005
França	<i>La Loi de modernisation sociale parue dans le Journal officiel du 18 janvier 2002, amène des dispositions législatives réprimant le harcèlement moral. Introduit au code du travail, l'article L. 122-49 stipule que : Aucun salarié ne doit subir les agissements répétés de harcèlement moral qui ont pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail susceptible de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel. On ajoute aussi au code pénal l'article 222-33-2 qui précise que les sanctions pour harcèlement peuvent aller jusqu'à un an d'emprisonnement et 15 000 euros d'amende.</i>	Genest, Leclerc & Maranda, 2005
Holanda	<i>"Within the general working conditions policy, the employer shall conduct a policy aimed at protecting employees from sexual harassment and aggression and violence. Article 4 of the Working Conditions Act, 1994 (Arbeidsomstandighedenwet)</i>	Di Martino et al, 2003
Suécia	<i>Chapter 3, Section 2 of Swedish Environmental Act indicates as part of the responsibilities of employers: To develop a work environment policy declaring the employer's general aims, intentions and attitude to employees; To design procedures to ensure that psychological and social work conditions, including personal response, work situation and work organization are as good as possible; To take steps to prevent people meeting with a negative response at work, e.g. by creating norms which encourage a friendly and respectful climate at the workplace; To give managers and supervisors training and guidance on matters relating to labor law, the effect of different working conditions on people's experience of work, the effect of interaction and conflict risks in groups, and the skills to be able to respond rapidly to people in situations of stress and crisis.</i>	Di Martino et al, 2003

### 2.1.2 Países ainda sem legislação específica

Como podemos observar, muitos países europeus têm legislação específica para tratar do tema assédio moral, mas, como explica Di Martino, Hoel e Cooper (2003), outros países europeus (Reino Unido, Irlanda e Alemanha) acabaram optando por usar a legislação existente para combater as situações de assédio moral em seus países. Tarcitano e Guimarães (2004) explicam que no Reino Unido tramita um projeto de lei sobre a dignidade no trabalho. Rayner (2004) explica que, no caso do Reino Unido, por não haver uma lei específica, os advogados notaram que o assédio era a causa real por trás de muitas ações de discriminação sexual ou racial.

No caso da Espanha, Tarcitano e Guimarães (2004) explicam que a doutrina espanhola alerta para o assédio moral no serviço público, onde as demissões são mais difíceis e as chefias são cargos políticos, ocupados por pessoas de baixo nível de formação, que se negam a trabalhar com funcionários independentes que não se prestam à subserviência.

### 2.1.3 Brasil

O Brasil ainda não tem legislação federal específica que trate do tema assédio moral no trabalho e o que acontece é que os juristas se valem da legislação já existente para combater este problema. Neste sentido Tarcitano e Guimarães (2004) esclarecem que:

a Carta Magna de 1988 preconiza que o Estado Brasileiro se fundamenta e se justifica pela garantia que oferece ao exercício da cidadania, do respeito à dignidade da pessoa humana, de reconhecimento dos meios e instrumentos de valorização social do trabalho, assegurando a prevalência do interesse social em detrimento do mero interesse particular do lucro (art. 5º, XXIII, art. 170, III), reafirmando, ainda, o art. 193 que: "A ordem social tem como base o primado do trabalho, e como objetivo o bem-estar e a justiça sociais (art. 7º, Caput).(Constituição da República Federativa do Brasil, 1988 apud TARCITANO e GUIMARÃES, 2004)

Enquanto não há uma lei específica, Darcanchy (2006) expõe como opção na luta jurídica contra uma situação de assédio moral o artigo 483 da Consolidação das Leis de Trabalho, que protege contra a dispensa indireta, e pode corresponder a condutas que se configuram em assédio moral, têm a característica de não demitir o empregado, mas tratá-lo de forma que

acabe fazendo com que ele mesmo acabe sentindo-se obrigado a demitir-se. Segundo este artigo:

Art. 483 - O empregado poderá considerar rescindido o contrato e pleitear a devida indenização quando: 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; c) correr perigo manifesto de mal considerável; d) não cumprir o empregador as obrigações do contrato; e) praticar o empregador ou seus prepostos, contra ele ou pessoas de sua família, ato lesivo da honra e boa fama;[...]; h) o empregador reduzir o seu trabalho, sendo este por peça ou tarefa, de forma a afetar sensivelmente a importância dos salários). (apud DARCANCHY, 2006)

Luiz Salvador explica como o artigo 483 da Consolidação de Leis do Trabalho- CLT pode ser usado, segundo este advogado:

... O art. 483 da CLT autoriza o trabalhador a postular em juízo as indenizações correspondentes às violações do contrato, por incumprimento, por parte de seu empregador, podendo, também, acumular outros pedidos indenizatórios resultantes da relação de trabalho, tais quais, por exemplo, a indenização a que está obrigado, quer resultante de dano moral (assédio sexual, assédio moral, dano pessoal) e ou em caso de infortúnio ao trabalhador, como expressamente previsto pelo art. 7º, inciso XXVIII (seguro contra acidentes de trabalho, a cargo do empregador, sem excluir a indenização a que este está obrigado, quando incorrer em dolo ou culpa). Não há que se falar sequer que os créditos trabalhistas resultantes da rescisão contratual autorizada pelo dispositivo celetário indicado já cubra também a indenização decorrente do assédio moral. Este entendimento encontra -se já superado pelos reiterados pronunciamentos do STF, no sentido de que é acumulável a indenização por dano material, com a de dano moral. (SALVADOR, 2002 APUD TARCITANO e GUIMARÃES, 2004)

Embora não haja ainda legislação específica sobre assédio moral, Tarcitano e Guimarães (2004) citam que há diversos projetos aguardando aprovação, como, por exemplo, o Projeto de Lei nº 5970/2001, do deputado Inácio Arruda (PC do B – CE); o Projeto de Lei nº 4591/2001, da deputada Rita Camata (PSDB-ES) e o Projeto de Lei nº 4.742/2001, do deputado Marcos de Jesus (PL-PE).

Segundo estes autores o primeiro projeto, do deputado Inácio Arruda, propõe a alteração do art. 483, da CLT, inserindo a prática de assédio moral como motivo para que o empregado, a seu cargo, sendo vítima, possa rescindir ou não o contrato de trabalho, bem como trata de particulares indenizatórias a favor do empregado por força do ato de assédio moral contra sua pessoa. O segundo projeto, da deputada Rita Camata, propõe alteração da Lei nº 8.112, proibindo a prática do assédio moral no âmbito do serviço público federal e cominando com

pena que vai da singela advertência até a demissão, esta em caso de reincidência. O terceiro, de autoria do deputado Marcos de Jesus, introduz o artigo 136-A no Código Penal, tipificando o assédio moral com a seguinte redação:

Art. 136-A. Depreciar, de qualquer forma e reiteradamente a imagem ou o desempenho de servidor público ou empregado, em razão de subordinação hierárquica funcional ou laboral, sem justa causa, ou tratá-lo com rigor excessivo, colocando em risco ou afetando sua saúde física ou psíquica. Pena - detenção de um a dois anos. (TARCITANO e GUIMARÃES, 2004)

Por outro lado, a pesquisa de Nakabashi (2005) descobriu que há na legislação de alguns municípios o conceito de assédio moral no setor público. Hoje os seguintes municípios já dispõem deste dispositivo: Iracemápolis, Cascavel, Guarulhos, Sidrolândia, Jaboicabal, São Paulo, Natal, Americana, Campinas e São Gabriel d'Oeste. (LEITE, 2006)

Para os trabalhadores que não são funcionários públicos, mas contratados pela CLT (Consolidação das Leis do Trabalho), Alkimin (2005) explica que os tribunais regionais do trabalho têm procurado decidir sobre o assédio moral, mesmo sem ter uma legislação específica e punindo os empregadores com indenização por danos morais, fundamentando as decisões com base no direito à dignidade humana, na responsabilidade civil do empregador e no seu dever de manter o ambiente do trabalho equilibrado.

Aguiar (2003) defende a ligação do assédio moral com o dano moral, não apenas como o caminho judicial indenizatório e compensador do processo de humilhação e maus tratos, mas pela existência do nexo causal entre seus conceitos, pois ambos são vinculados aos agravos causados ao trabalhador no exercício da sua função. Assim, para ele, “o não reconhecimento do assédio moral nos dissídios individuais, por parte da jurisprudência trabalhista brasileira, não impede que decisões sobre indenização por dano moral iniciem um novo entendimento sobre a correlação do dano com o assédio moral, este como causa e aquele como efeito das humilhações ao empregado.”(2003, p. 19) Este autor, estudando cinco ações movidas no país, notou que as ações são vitoriosas não apenas pelo ganho financeiro, mas também como ato inibidor de tratamento desumano nas organizações, evidenciado pelos acórdãos estudados.

Segundo Tarcitano e Guimarães (2004), há outras opções que também devem ser consideradas, por exemplo, há na legislação previdenciária o reconhecimento como doença

profissional ou do trabalho àquelas relacionadas aos transtornos mentais e com o trabalho.

Estes pesquisadores citam a lei 8.213/91 que dispõe como possíveis beneficiários do regime de previdência social os portadores dos seguintes transtornos: a) Transtornos mentais e comportamentais devidos ao uso do álcool, Alcoolismo Crônico (relacionado com o Trabalho; b) Reações ao "Estresse" Grave e Transtornos de Adaptação, Estado de "Estresse" Pós-Traumático; c) Outros transtornos neuróticos especificados "Neurose Profissional"; d) Transtorno do Ciclo Vigília-Sono Devido a Fatores Não-Orgânicos; f) Sensação de Estar Acabado "Síndrome de *Burn-Out*", "Síndrome do Esgotamento Profissional".

Quanto à indenização recebida pelas vítimas, para Alkimin (2005, p. 52), ela deve levar em consideração os seguintes critérios:

- a) a intensidade sofrida pela vítima;
- b) a gravidade e natureza da lesão;
- c) a intensidade do dolo e grau de culpa;
- d) a possibilidade de retratação;
- e) o tempo de serviço prestado na empresa e idade do oponente;
- f) o cargo e posição hierárquica ocupada;
- g) a permanência temporal dos efeitos do dano;
- h) os antecedentes do agente causador do dano;

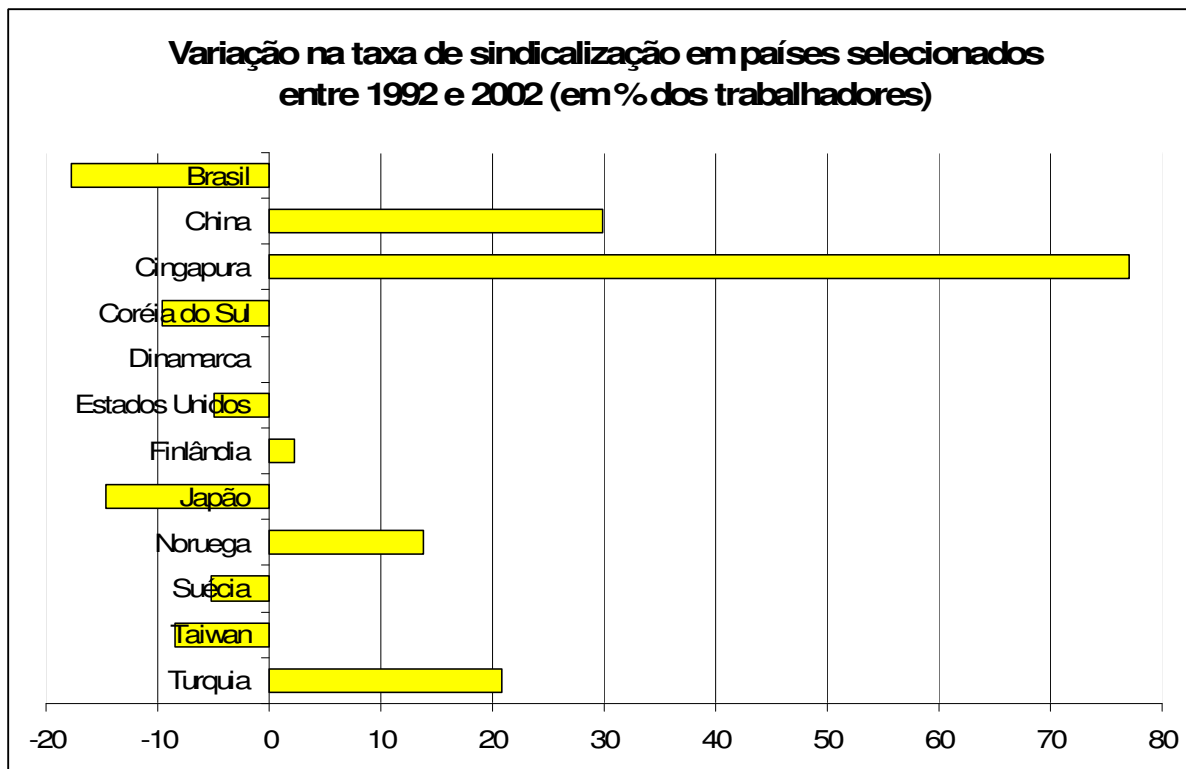
Na opinião desta pesquisadora, os tribunais regionais do trabalho têm procurado decidir sobre as situações de assédio moral mesmo sem ter uma legislação específica e têm procurado punir o empregador com indenização por danos morais, fundamentando as decisões com base no direito à dignidade humana, na responsabilidade civil do empregador e no seu dever de manter o ambiente de trabalho equilibrado.

Ege (2004) assinala que o pedido de ressarcimento ao juiz em frente a uma corte de justiça é uma das maneiras mais gratificantes para uma vítima de assédio moral sair desta situação traumática, mas Bondi e Gregersen (2004) e Westhues (2004) defendem que o sistema jurídico deveria ser a última saída e que deveria ser evitado se for possível, devido à demora e também porque nem sempre garante a vitória à vítima.

Por fim, Darcanchy (2006) lembra que a solução para este problema não está no número de dispositivos legais, mas na conscientização deste problema. Esta autora lembra que o assédio moral é nocivo à saúde do trabalhador e da sociedade, que é uma doença que se alastra e a arma para combatê-la é a justiça. Ela lembra também que é fundamental ter a solidariedade das pessoas, não só para dar suporte, mas também porque sem testemunhas não é possível provar a agressão.

## 2.2 Sindicatos

As mudanças no mercado de trabalho nas últimas décadas também alteraram como se lida com os problemas dentro desta esfera. Segundo Bacon e Storey (1996 apud LEE, 2000), na década de setenta era possível articular respostas coletivas através dos sindicatos, mas a partir da década de noventa este tipo de reação é muito mais complicada devido à fragilidade do coletivismo. Pochmann (2007) explica que uma das principais medidas para analisar a atuação sindical é a taxa de filiação de trabalhadores. O gráfico a seguir detalha a evolução no número de afiliados em vários países.

**Gráfico 12- Variação na taxa de sindicalização entre 1992 e 2002**

Fonte: OIT, DIEESE, IBGE, elaboração Pochmann, 2007

Apesar de notar pelo gráfico que o poder dos sindicatos decresceu nos últimos anos, mostramos ao longo desta dissertação que em alguns países (nitidamente o Reino Unido destaca-se neste sentido, mas a Espanha também é bastante atuante) a participação dos sindicatos foi fundamental para o esclarecimento da população e para cobrar das empresas e do governo uma postura mais ativa no combate a este problema.

No caso brasileiro, a pesquisa de Barreto (2000, p. 98) mostrou que o cenário naquela época era de que: “a violência sutil, explicitada por situações de humilhações, intimidações, discriminações, ironias, assédio sexual, colonização da afetividade, reafirmadores e repositores da submissão não fazem parte das políticas ou preocupações sindicais, havendo certo menosprezo por estas questões consideradas como secundárias”. Vemos que esta situação mudou bastante e alguns sindicatos participam ativamente da luta contra o assédio moral. Este é o caso do sindicato dos bancários que, sob a coordenação do sindicato de bancários de Pernambuco (Maciel et. al, 2006), articulou e mobilizou os sindicatos de

bancários de quase todo o país e reuniu dados sobre a incidência e as características das situações de assédio moral que afetam os membros da categoria. Este sindicato preparou também uma cartilha sobre assédio moral.

Segundo a cartilha preparada para um sindicato espanhol (LUNA, 2003), as estratégias sindicais de intervenção deveriam focar nas avaliações de riscos de caráter psicosocial. Para o autor, a prevenção de riscos trabalhistas não é um assunto puramente técnico nem exclusivo dos serviços de prevenção, pois o controle de risco não pode ser efetivo sem contar com os trabalhadores, e que o objetivo permanente da ação sindical deveria ser de participar de todo momento de ação preventiva: desde a identificação dos riscos do assédio até a avaliação dos resultados de incidência do assédio na empresa.

Tarcitano e Guimarães (2004) apontam que as convenções coletivas podem ser instrumentos muito eficazes na luta contra as situações de assédio moral, eles citam a convenção coletiva do SEMAPI— Sindicato dos Empregados em Empresas de Assessoramento, Perícias, Informações e Pesquisas e Fundações Estaduais do Rio Grande do Sul, na cláusula 81<sup>a</sup>, textualmente, prevê:

Constrangimento moral: As empresas envidarão esforços para que sejam implementadas orientações de conduta comportamental aos seus respectivos supervisores, gerentes e dirigentes para que, no exercício de suas funções, visem evitar ou coibir práticas que possam caracterizar agressão e constrangimento moral ou antiético a seus subordinados . Parágrafo único: Nos casos de denúncia por parte do trabalhador, será formada uma comissão partidária de 6 (seis) membros, SEMAPI/Entidades abrangidas, excluída a empregadora denunciada, para avaliação e acompanhamento da referida denúncia”. O contrato do trabalho – isto muitas vezes esquecido – comporta, com absoluta primazia, a obrigação de respeito à dignidade da pessoa humana, uma vez que o trabalhador antes é humano e cidadão. Acima de tudo, tem o empregador a obrigação de respeitar a personalidade moral do empregado na sua dignidade absoluta de pessoa humana. Por mais que o mercado queira inverter esta lógica, a consciência humanística não o permite. (SEMAPI apud TARCITANO e GUIMARÃES, 2004)

## 2.3 Organizações

Se o assédio moral, como vimos ao longo do trabalho, nasce no ambiente de trabalho, as empresas têm um papel fundamental no combate. Porém, infelizmente, vemos que nem todas as empresas estão engajadas. Por exemplo, na pesquisa de Resch e Schubinki (RESCH e SCHUBINSKI, 1996) com 15 empresas alemãs, apenas sete destas haviam discutido

abertamente o tema com seus funcionários através de artigos em seus jornais internos ou debates com os gerentes e que haviam designado pessoas de contato, caso alguém se sentisse vítima de assédio. Duas das empresas da amostra haviam realizado treinamento interno sobre assédio moral e cinco das empresas da amostra não achavam que era necessário tomar qualquer tipo de atitude para coibir o assédio moral.

Apesar das vítimas, conforme notou Luna (2003), personalizarem o problema, tratando-o como se tratasse exclusivamente de um aspecto pessoal entre elas e os agressores, é preciso lembrar que este problema se desenvolveu dentro de uma organização e que esta está permitindo que isto ocorra. Para este autor, é preciso lembrar que a ineficácia na organização do trabalho criou um clima propício para a aparição e desenvolvimento deste fenômeno.

Para Crawford (1999), a capacidade da empresa de lutar contra as ocorrências de assédio depende de sua cultura. Para Field (2004), se as organizações lidarem de maneira firme e efetiva contra as situações de assédio, os empregados terão muito menos riscos de serem vítimas de uma situação de assédio. Liepfooghe e Olafsson (1999) defendem que as organizações precisam cultivar uma representação social compartilhada por todos os seus membros, na qual os comportamentos toleráveis e intoleráveis estejam claramente delineados. Como bem notou Rayner (1999), se tantos estudos mostram que as vítimas tendem a não relatar os casos porque os agressores nunca seriam punidos ou se, como algumas outras pesquisas apontam, as organizações sabem que os agressores já haviam feito isto antes, então é preciso olhar para toda a organização e não apenas para um problema que deve ser lidado caso a caso, ainda que tratar de casos isolados seja muito importante para acabar com a impressão de que esta atitude é tolerada pela empresa.

Leclerc (2005) propõe quatro vias de intervenção dentro das empresas: 1) a via informativa – educando as pessoas sobre este mal e explicando como estas podem se defender; 2) a via informal através de mediação e de apoio às vítimas; 3) a via formal administrativa e/ou jurídica – ou seja, onde a organização do trabalho oficialmente intervém para impedir que uma situação de assédio continue; e 4) a via da palavra ou ação coletiva - esta última, segundo esta autora, privilegia a análise crítica dos fatores organizacionais que causam o assédio moral e propõe a responsabilização coletiva dos problemas, mas esta via continua muito pouco desenvolvida.

Para Hoel (2004), o assédio poderia ser um das dimensões medidas do ambiente organizacional e uma faceta da responsabilidade social das empresas. Para Heloani (2003b), a criação e a aplicação de códigos de ética é certamente uma conquista importante, mas não é suficiente. Na opinião deste pesquisador além dos códigos de ética, poderiam ser criados mecanismos para dar ao funcionário agredido o direito de denunciar a agressão por escrito e confidencialmente. Para este autor, a maior dificuldade em relação a este tema no país se deve justamente a sua “invisibilidade” e ao alto grau de subjetividade envolvidos. A comprovação da relação entre consequência e causa (agressão), indispensável na esfera criminal, nem sempre é aparente, pois como eles diz “tais humilhações são mormente perpetradas com “luvas”, ou seja, sem deixar as digitais do agressor”(HELOANI, 2003b, p. 61)

Resch e Schubinski (1996) sugerem a instalação de um comitê para receber denúncias, eles fazem três recomendações para que o comitê seja mais efetivo: 1) As pessoas que fazem parte deste comitê têm que ser de diferentes departamentos, assim cada vítima poderá ter uma pessoa de contato que seja “neutra”, ou seja, fora de seu departamento; 2) As pessoas têm que receber treinamento especial sobre assédio moral e sobre como receber as denúncias. O assédio, segundo estes autores, foi bastante difundido na mídia e as pessoas automaticamente assumem que sabem o que seja assédio, mas a realidade mostra que é difícil diferenciar os atos de assédio dos conflitos que frequentemente acontecem dentro do ambiente de trabalho, portanto, as pessoas precisam ser bem treinadas; 3) As pessoas deveriam agir não somente como pontos para ouvir as situações de assédio, mas ajudar a garantir que a situação não fique ainda pior. Resch e Schubinski (1996) admitem, no entanto, que, às vezes, os comitês não resolvem a situação e é preciso ter pessoas dentro da organização ou fora, com competência para mediar este tipo de situação e com poder formal para fazê-lo.

### 2.3.1 Como a organização deve lidar com o agressor

Glendinning (2001) defende que se a situação de assédio continuar, o agressor deve ser transferido para uma posição onde haja menos oportunidade para assediar outros ou mesmo ser demitido. Segundo Sheehan (1999), toda a organização precisa estar ciente do problema que é o assédio moral e devem confrontar o assediador de uma maneira construtiva, e não

punitiva. As organizações têm que confrontar o agressor de acordo com seu comportamento e o agressor tem que ter a chance de mudar seu comportamento. Segundo este autor, o agressor tem que receber a oportunidade de entender a natureza do problema em questão, entender os riscos jurídicos e econômicos de suas ações. Além disto, o autor defende que o estilo de gestão contribui para as situações de assédio e afirma que é preciso que as pessoas tratem melhor umas às outras e que a organização tenha melhores padrões morais.

### 2.3.2 Como a organização pode ajudar as vítimas

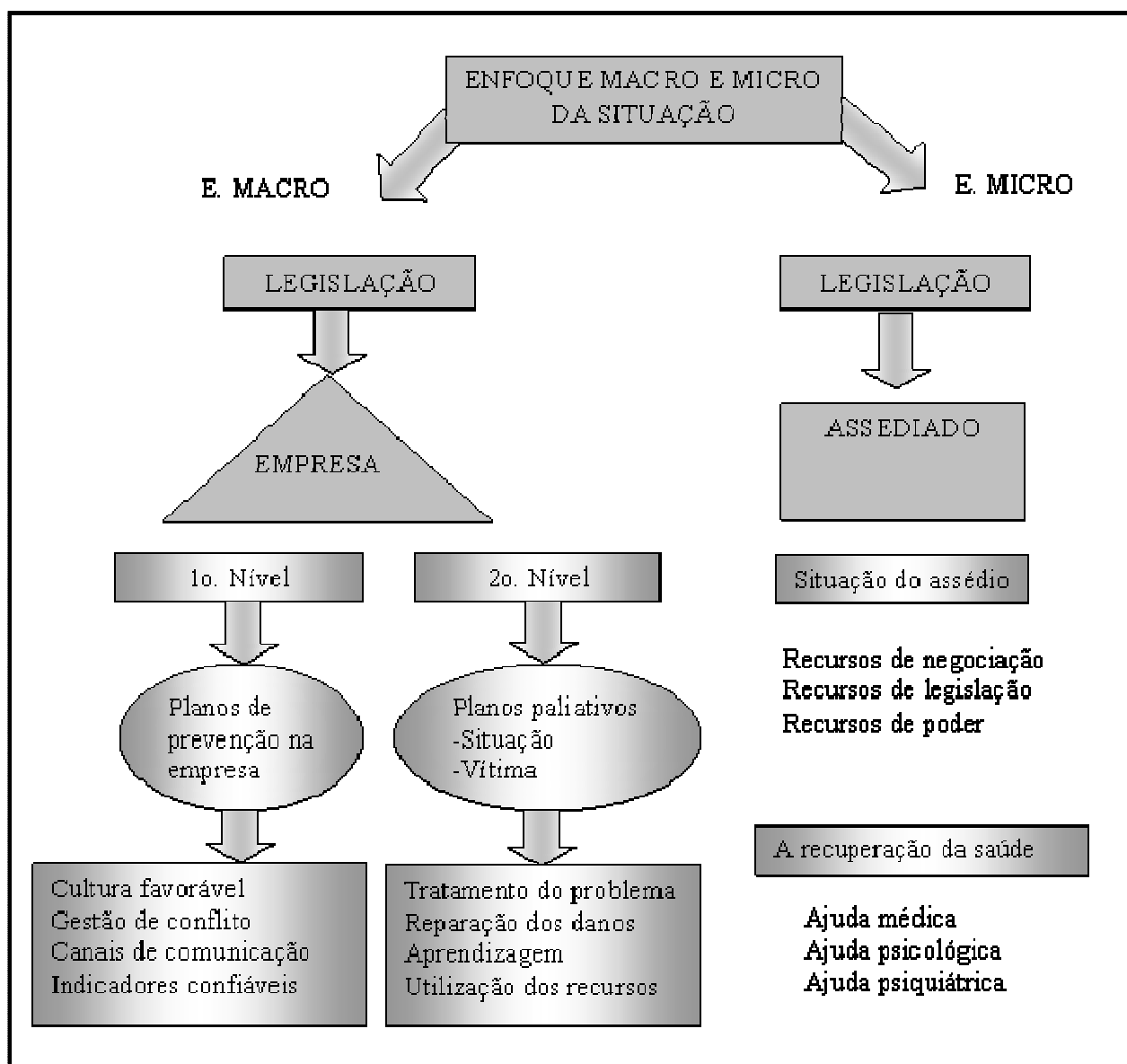
Para Grenier-Peze (2001), é preciso usar da cooperação de diversos atores: o médico do trabalho, os clínicos, os inspetores de trabalho, psicanalistas para lutar contra o assédio. Estas práticas contribuem para a ruptura do isolamento do sujeito, permitindo que encontre um novo pacto do trabalho, terapêutico e centrado nele mesmo, para reconstruir seu lugar social. Para Guimarães e Rimoli (2006), o assediado necessita de tratamento de urgência, portanto, deverão intervir de maneira coordenada e interdisciplinar os psicólogos, advogados, médicos, assistentes sociais. Para elas, a concomitância das ações psicológicas e jurídicas possibilitará o fortalecimento da auto-estima e da identidade da pessoa e a recuperação da percepção de sua competência.

A European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions - Fundação Européia para a melhora das condições de vida e de trabalho - apud Seco, 2003 – defende que é preciso investigar as situações com o enfoque de não-culpabilizar (*no blame*), e insistir na resolução através da compreensão mútua e o respeito ao outro. Eles notam que nos casos mais extremos será necessário recorrer à justiça, mas que isto deveria ser excepcional. Segundo o Informe Randstand (2003), as ações de combate devem dar oportunidade para a vítima se reintegrar ao mundo do trabalho e retomar a execução de seu trabalho. As estratégias para afrontar o assédio moral serão diferentes em cada caso e dependerão de fatores relacionados com as pessoas, os grupos e com o ambiente organizacional onde se apresenta a situação. Para tomar medidas de combate adequadas, é preciso contar com recursos legais, de apoio psicossocial, familiar, terapêutico e econômico, que ajudem ao assediado uma vez que este se mobilize para defender-se desta situação.

O enfrentamento da situação deve tentar localizar as vítimas e tentar neutralizar a situação de assédio. No momento de implementar o processo de intervenção, é fundamental tomar em consideração as percepções e interpretações do ambiente assim como a dificuldade da vítima de lidar com estes acontecimentos estressantes. Baron Duque, Munduate Jaca e Blanco Barea (2003) prepararam o esquema da figura 4 contendo os enfoques que devem ser efetuados, na opinião deles, para um combate eficaz.

Segundo estes autores, a empresa deve intervir no primeiro e no segundo nível, ou seja, implementando planos de prevenção (1º nível) ou ações paliativas (2º nível), caso as situações de assédio sejam identificadas. No enfoque micro - o enfoque individual - o assediado deverá escolher qual é a estratégia mais adequada, se é usar recursos de negociação com o agressor, a legislação ou o poder (falar com os superiores), dependendo de como a situação tenha avançado. Em qualquer situação, segundo os autores, a vítima deve procurar auxílio para garantir que sua saúde física e mental não sejam abaladas.

**Figura 4- Dois enfoques – macro e micro - para o enfrentamento do assédio**



Fonte Baron Duque, Munduate Jaca e Blanco Barea, 2003, tradução nossa

Assim, para estes autores, o enfrentamento do assédio deve ser apropriado à gravidade da situação de assédio.

Enfim, Leclerc (2005) defende que compensar a vítima, condenar ou deslocar os agressores e permitir que a pessoa agredida mude de trabalho e que se beneficie de uma indenização são medidas essenciais. Contudo, diz esta pesquisadora, estas são soluções de última instância, necessariamente impotentes na ação sobre a raiz dos problemas.

## 2.4 Indivíduos

O silêncio não é uma atitude só de testemunhas, as vítimas também muitas vezes acabam escolhendo este caminho. Leclerc (2005) explica que, com medo de agravar a situação e ser ainda mais estigmatizadas, as vítimas escolhem o silêncio e a mudança na atitude, como se fossem os únicos modos concebíveis de sobrevivência.

A pesquisa de Mikkelsen (2004) aponta que as vítimas lidam com a agressão de maneiras diversas: 1) alguns tentam trabalhar mais para atingir os padrões do assediador; 2) outros controlam seus sentimentos negativos, esperando que com isto a situação pare; 3) alguns procuram o suporte de associações, colegas ou familiares; 4) alguns tentam evitar o assediador e/ou qualquer situação de conflito; 5) alguns escolhem a alternativa de confrontar o assediador; 6) alguns se culpam; 7) outros apresentam reclamação formal junto a supervisores; 8) outros escolhem sair de licença por motivo de doença (*sick leave*). Segundo esta pesquisadora, os resultados de suas pesquisas mostram que em nenhuma das estratégias tentadas à cima as vítimas tiveram sucesso em acabar com a situação de assédio, e esta pesquisadora confirma os resultados de outras pesquisas de que a opção “confrontar o assediador” não só não tem sucesso, mas também frequentemente leva ao aumento do assédio. O guia da Andrea Adams Foundation (2006) diz claramente que o confronto com o agressor é uma tática muito perigosa para ser feita pela vítima sozinha.

Niedl (1996) identificou dois tipos de estratégias usadas para lidar com esta agressão: a estratégia ativa e a passiva. As estratégias de lidar com o assédio chamadas de “passivas” sendo evitar falar do problema com outras pessoas esperando que a situação melhore, adotar um comportamento que perdoa, com um dimensão destrutiva do “eu”, tal como saindo de licença. Há ainda as estratégias ditas “ativas”- tentar solucionar o problema de maneira construtiva, falar com o superior, ou saída do emprego (NIEDL, 1996). Os resultados deste pesquisador mostram que 54% das vítimas femininas escolheram a ruptura como saída da situação de assédio, mas apenas 5% tentaram modificar sua posição no trabalho. Assim, o que as vítimas relataram para este pesquisador foi que mesmo que esta opção seja possível, deixa, na opinião dos entrevistados, “um gosto amargo de injustiça”. Sem sucesso, aqueles que escolhem a “fuga” tem como destino a demissão, procurar outro emprego, se aposentar (antecipadamente), dar uma pausa na carreira ou ainda desenvolver alguma doença.

Se a saída escolhida for a mediação das partes, Harvey e Keashley (2005) defendem que a mediação tem muito mais chances de ter sucesso se for tentada no começo do processo. Na revisão da literatura conduzida por estes autores as vítimas sofriam abusos adicionais ao decidirem reportar a agressão. Estes autores defendem que é muito difícil uma mediação ter sucesso quando a situação já avançou muito, quando está emocionalmente muito carregada, com muita intensidade. Nestes casos, os pesquisadores defendem que o melhor a fazer é acabar com a oportunidade de agressão, por exemplo, através da separação das partes (mudança de departamento). Realmente, diversas pesquisas mostraram que mudar de grupo de trabalho ou mesmo de departamento parece ser uma das soluções usadas por vítimas de sucesso e que confrontar abertamente o agressor tende a piorar o problema (ZAPF E GROSS, 2001; RAYNER, 1999; AQUINO, 2000)

Encontramos pouca literatura sobre as estratégias que as pessoas que tiveram sucesso usaram para lidar com uma situação de assédio moral. Segundo pesquisa de Zapf, Knorz e Kulla (1996), as vítimas que tiveram sucesso, ou seja, que conseguiram livrar-se desta situação com o mínimo de conseqüências, seguiram a seguinte trajetória: 1) definiram claramente que não queriam entrar no jogo do assediador; 2) tinham estabilidade pessoal, ou seja, buscaram um período de regeneração (ex. tiraram licença ou procuraram ajuda especializada); 3) conseguiram mudanças objetivas através de intervenção - vítimas e assediador foram separados. Segundo estes autores 12% da amostra eram vítimas de sucesso.

Para Zapf e Gross (2001), vítimas de sucesso não usam como ferramentas para lidar com o assédio as mesmas armas dos agressores, não se utilizam tanto de comportamentos “negativos” (absenteísmo) e eram melhores em reconhecer e evitar comportamentos que poderiam ser usados pelo assediador. Para estas pesquisadoras, apenas 6% das vítimas poderiam ser consideradas vítimas de sucesso.

Segundo pesquisa de Hogh e Dofradottir (2001), as vítimas que usavam o humor como estratégia de lidar com a situação de assédio tinham mais sucesso, portanto, o humor (ver o lado engraçado da situação, rir da situação) pode ser uma boa estratégia em situações de conflitos não tão severos. Isto é corroborado pela pesquisa de Keashley, Trott e McLean

(apud HOGH e DOFRADOTTIR, 2001) que descobriram que usar de brincadeiras/piadas quando confrontando o assediador tendia a levar a situação para uma posição mais favorável.

Por fim, lembramos que o isolamento é a pior solução, não termina com a situação do assédio e pode piorar a situação, pois deixa a vítima mais frágil e “à mercê” do agressor. Para sobreviver a uma situação de assédio é fundamental buscar ajuda às pessoas que podem dar suporte para a vítima. Assim, a família, amigos e os colegas devem ser envolvidos para quebrar o círculo da solidão.

## CONCLUSÃO

**Se vi mais longe foi porque subi nos ombros de gigantes**

**Isaac Newton**

Recordando a afirmação de Etzioni (1973), nossa sociedade é uma sociedade de organizações, nascemos em organizações, somos educados por organizações e quase todos nós passamos a vida trabalhando para organizações. Acreditamos ter conseguido mostrar que o assédio moral é um parasita que ataca as nossas organizações, que é um fenômeno mundial, não escolhe país, sexo, posição hierárquica, idade ou setor de atuação.

Vimos que este é um tema multidisciplinar, e que não basta olhar este fenômeno somente à luz da Administração, da Psicologia ou da Sociologia. É preciso estudá-lo em todo o seu espectro e reunir os conhecimentos adquiridos por pesquisadores destas diferentes áreas foi um primeiro passo neste sentido. Concluímos também que este é um problema sério dentro das organizações, que os efeitos são devastadores e sentidos pelas vítimas, pela sociedade e pelas organizações. Mostramos que quanto mais o tempo passa, piores são os efeitos e mais difíceis de serem consertados, portanto, é imperativo tomar providências, repensar o sistema de gestão e a própria cultura da empresa, se esta for conivente com esta prática.

Ao longo deste trabalho, esperamos ter desfeito alguns mitos, tais como: assédio moral somente ocorre contra mulheres; as vítimas são empregados muito sensíveis; não existe no ambiente organizacional ou faz parte do mundo organizacional de qualquer empresa; só afeta as vítimas; os custos são baixos ou não impactam as organizações. Assim, o assédio foi mostrado como um processo dinâmico e complexo, sobre o qual é difícil fazer generalizações e cujo combate deve envolver a sociedade em seus diversos níveis.

No nosso entender, nenhum país, setor ou posição hierárquica pode realisticamente dizer que está inteiramente livre do risco de sofrer uma situação de assédio moral, embora alguns países, setores e ocupações tenham riscos muito maiores.

Passeando pelos diversos estudos e pelos resultados de pesquisas feitas em países tão diferentes do nosso, pudemos ter uma visão mais abrangente de como se apresentam as pesquisas sobre este assunto. Esta foi a maneira com a qual decidimos contribuir para o entendimento deste fenômeno e principalmente ajudar no entendimento do assédio moral neste país. Por vezes, sentimos que a maior contribuição deste estudo, além de levantar vasto material resultante de pesquisas no exterior, foi identificar várias lacunas que ainda existem sobre o conhecimento deste fenômeno no país. Embora algumas pesquisas nos levem a suspeitar que, especialmente no caso de empregados mais carentes e menos qualificados, a prática de assédio moral muitas vezes agride o corpo físico da pessoa e não somente a moral, ainda restam muitas dúvidas sobre como este tema aparece dentro do Brasil e sua relação com outros países, com aspectos específicos da cultura brasileira tais como o coronelismo, e o jeitinho.

Percebemos também que nossos pesquisadores estão muito preocupados com a legislação – o que realmente é importante, mas que, de maneira alguma, pode substituir a necessidade de conscientização e de envolvimento das empresas na luta contra o assédio moral. A cobertura jornalística tem um papel extremamente importante ao alertar os trabalhadores sobre este tipo de mal empresarial e ao mostrar que estas experiências não são únicas, nem devem ser vistas como “coisas que fazem parte da vida de qualquer empresa”.

Pudemos observar que os estudos obedecem a metodologias distintas. Alguns privilegiam a abordagem quantitativa, outros a qualitativa. Dentro da abordagem quantitativa alguns pesquisadores usam o método LIPT (*Leymann Inventory of Psychoterror*), desenvolvido por Leymann para mensurar a incidência das situações de assédio moral, outros usam o método desenvolvido por Einarsen chamado NAQ (*Negative Acts Questionnaire*). Há ainda outros pesquisadores que utilizam uma abordagem mais subjetiva, tomando como vítimas todos que após a definição do que seria assédio moral se auto-intitularem vítimas.

Além destas diferenças, pudemos observar também diferenças nos tamanhos da amostra e no perfil da amostra escolhida (já mencionamos que muitos estudos tiveram como amostras profissionais da saúde e funcionários públicos). A tabela do Anexo 2 serve apenas como ilustração da diversidade de métodos e metodologias usadas na abordagem do estudo deste fenômeno.

Com relação à luta contra esta doença organizacional, acreditamos que as pessoas encarregadas de elaborar as políticas organizacionais devem evitar concentrar-se unicamente na prevenção do assédio moral, seja individual ou inter-pessoal. Isto é fundamental na medida em que mostramos que a questão do poder constitui um aspecto organizacional importante, a apresentação deste como um aspecto relacionado a relações inter-pessoais, exclusivamente, poderia fazer com que as organizações deixassem de refletir sobre suas práticas, seus princípios, o que afetaria o bem-estar dos empregados.

É necessário pensar em estratégias que permitam a prevenção do assédio em nível individual e organizacional. A princípio, é importante clarificar que é normal que as organizações produzam conflitos, mas não se pode pensar que todo conflito é negativo ou um elemento que desestabilize a empresa, prejudique a organização, já que o conflito também pode se aproveitar dos elementos positivos, obrigando as partes a buscar soluções favoráveis, gerando espaços de encontro, aumentando a motivação ou melhorando os sistemas e normas de funcionamento. (LUNA, 2003).

A falta de dados sobre este problema nos faz duvidar se este assunto está realmente sendo tratado de maneira eficaz dentro das organizações.

Para lutar eficazmente contra este problema, é necessário pôr em marcha muitas frentes: repensar a cultura organizacional, repensar a nossa postura frente aos colegas, cuidar da educação e estimular a cidadania, para garantir que as pessoas saibam identificar e falar sobre estes problemas, que não se calem por medo ou desesperança. Assim, atribuímos grande responsabilidade à gerência das empresas, que devem pôr em prática políticas de responsabilidade social, que não abusem, nem restrinjam as possibilidades dos empregados. Mostramos também a necessidade de criar um aparato legal para coibir esta forma de violência.

O combate efetivo não deve centrar-se unicamente na busca de soluções individuais e de indenizações para as vítimas, mas deve também propor soluções que contribuam para o nascimento de uma nova organização do trabalho, mais humana.

Ressaltamos que é preciso que as organizações se envolvam e participem ativamente através da prevenção e do combate deste mal. Nosso trabalho mostrou que o fato de os agressores pensarem que ou conseguem se livrar da culpa ou que é este tipo de comportamento que se espera deles, é fruto de um gerenciamento perverso que faz com que as pessoas se agridam umas às outras. Portanto, uma política de forte repúdio a este tipo de ação violenta que emane da alta gerência da organização é fundamental. As organizações e as vítimas não são, entretanto, os únicos atores que devem envolver-se na prevenção; psicólogos do trabalho, profissionais da saúde, os departamentos de recursos humanos, médicos do trabalho também precisam ser informados sobre este problema para poder orientar vítimas, caso estas escolham este caminho. A prevenção deve começar também no recrutamento de funcionários e no treinamento dado na empresa. Como lembra Dejours (2001) o trabalho pode produzir o pior e o melhor, esperamos que este trabalho possa contribuir para que as pessoas reflitam se estão estimulando o melhor ou o pior dentro de suas organizações.

É fundamental, por fim, continuar a promover o diálogo entre as disciplinas (Psicologia, Administração, Direito, Medicina) e dos métodos para as pesquisas neste campo. No caso brasileiro, em relação à produção de conhecimentos nota-se uma grande lacuna tanto em relação a questões gerais como específicas, especialmente é preciso avançar no reconhecimento do assunto como problema de saúde pública. Para isto, é necessário investir em pesquisas quantitativas bem como qualitativas, epidemiológicas e também em estudos longitudinais em nível nacional. É importante também instaurar uma lei que reconheça o assédio moral como crime, coisa que já aconteceu na maioria dos países europeus há muitos anos.

Para terminar, nos juntamos ao sonho de Enriquez (1997b) e sonhamos com o tempo no qual:

pelo fato de ter idéia de seus próprios limites que o homem pode ser um homem de convicção aceitando entrar em comunicação com os outros; também, por conhecer as capacidades mortíferas das discussões ele as aceita até o momento em que compreende que a negociação conduzida ininterruptamente faz com que se perca a sua alma; e, finalmente, por que persegue objetivos que quer verdadeiramente realizar, estando atento à escolha dos métodos para atingi-los. Portanto, autonomia e heteronomia não se opõem mas se completarão, assim como comunicação e solidão, força de vontade e percepção das exigências. Tal ética, que deverá um dia ser reformulada mais claramente, é particularmente exigente. Ela requer homens dotados de paixão, sem a qual a imaginação não pode emergir; de julgamento, sem o qual nenhuma realização é possível; de referência a um ideal, sem o qual o desejo não abandona sua forma arcaica; de aceitação do real e de suas obrigações, sem os quais os sonhos mais ambiciosos se

transformam em pesadelo coletivo. Ela também requer que as organizações sejam um lugar onde a manipulação é banida e os esforços de todos na construção da organização e na edificação do social sejam reconhecidos. Nós ainda estamos longe da meta. Mas, enquanto as organizações preferirem homens que as idealizem a homens de sublimação, elas continuarão a serem construídas na areia e desaparecerão lentamente, sem chegarem a perceber as razões de seu infortúnio. (1997b, p. 17)

## **Contribuições do estudo**

Situamos as contribuições deste estudo em dois níveis: o nível individual e o nível organizacional. No nível individual, esperamos ter conseguido delinear os fenômenos de assédio moral como um processo escalonado, acreditando ter explicado as causas, as consequências e as maneiras já estudadas de como lidar com este mal que afeta os trabalhadores do mundo inteiro. Neste sentido, esperamos ter mostrado como a solidão é de todas as saídas a mais perversa e deve ser evitada pelas vítimas. Um dos problemas que notamos é que as vítimas sentem-se só, isoladas e sem capacidade de defesa contra esta agressão. Esperamos ter podido explicar as alternativas disponíveis para as vítimas defenderem-se de tal agressão, de modo a não deixar que este processo chegue no ponto de destruí-las.

Do ponto de vista organizacional e também da sociedade acreditamos ter atingido os seguintes objetivos:

- 1) Construímos uma revisão de literatura abrangente e sem ambigüidades, que explicou as causas do fenômeno assédio moral;
- 2) Relacionamos este fenômeno às recentes mudanças no mundo do trabalho, na organização do trabalho e nas relações de poder dentro das empresas;
- 3) Provamos que este é um fenômeno mundial, através do detalhamento das pesquisas empreendidas por pesquisadores de vários países;
- 4) Recolhemos as contribuições de pesquisadores de diversos países do mundo e como suas contribuições ajudaram a entender este problema multifacetado;
- 5) Mostramos os custos relacionados com as situações de assédio moral, esperando, desta maneira, ter provado como este problema organizacional é realmente grave do ponto de vista individual e também econômico;

- 6) Discutimos como outros países estão legislando a este respeito, de modo a auxiliar pesquisadores brasileiros interessados em contribuir para a criação de dispositivos legais específicos sobre este assunto;
- 7) Debates as maneiras mais citadas na literatura para combater e prevenir a ocorrência de assédio moral dentro do ambiente de trabalho.

Finalmente, acreditamos ter atingido os objetivos deste estudo de: 1) auxiliar interessados em entender como nasceu o campo, principais colaboradores até o momento, diferenças no entendimento do construto e comparações entre o que já foi descoberto nas diversas pesquisas conduzidas dentro e fora do país; 2) ter construído base conceitual para futuros trabalhos críticos sobre o tema assédio moral no trabalho; 3) ter ajudado a conhecer e entender o fenômeno assédio moral de modo que possa aprimorar práticas de gestão de pessoas e das relações de trabalho dentro das organizações; 4) por fim, acreditamos que este trabalho pode também ter contribuído para que as vítimas possam identificar se são realmente vítimas deste tipo de violência além de ter subsídios para enfrentarem estas situações.

Vemos neste estudo uma aplicação imediata no campo, já que profissionais de recursos humanos e outros executivos do país podem se beneficiar dos resultados e conhecimentos adquiridos pelos diversos pesquisadores para combaterem este fenômeno em suas organizações.

## **Limitações do estudo e sugestões para futuras pesquisas**

Este trabalho não pretende esgotar tudo o que já foi produzido sobre o tema, visto que o mesmo está em um momento de efervescente produção intelectual. Desta forma, a pesquisa bibliográfica irá tentar abarcar as contribuições mais importantes, sabendo-se desde já que é uma tarefa quase impossível e que já nasce obsoleta, posto que a cada dia novas pesquisas são publicadas e lançam novas luzes sobre o assunto.

Isto é particularmente verdade no caso das pesquisas no Brasil. Nota-se que o tema já passou do período de introdução e atualmente ganha muita atenção de vários pesquisadores de diversas áreas de estudo. Portanto, se por um lado já sabemos que foi impossível esgotar tudo

o que foi escrito sobre o tema neste trabalho, por outro, pretendemos dar uma contribuição ao detalhar as bases de nascimento e de conhecimento atual.

Adicionalmente, é preciso mencionar a limitação derivada de barreiras lingüísticas. Sabemos que o fato de não dominarmos alguns idiomas, como as línguas escandinavas ou o alemão, limitou nossa busca de artigos nestes países, fazendo com que, embora saibamos da existência de algumas publicações nestes países, não possamos precisar sua relevância. Felizmente, especialmente após a década de noventa, os pesquisadores escandinavos de assédio moral começaram a publicar suas pesquisas em inglês, o que permitiu o nosso acesso a muitos de seus resultados. De qualquer modo, alguns estudos da década de oitenta ainda não estão disponíveis em nenhum outro idioma.

Quanto à nossa sugestão para futuras pesquisas, creio que ficou claro para o leitor a necessidade de estudos empíricos adicionais para entendermos como este fenômeno se relaciona com outros aspectos da cultura brasileira, tais como o coronelismo, o jeitinho e a característica do brasileiro de ser mais do “contorno do que do confronto”, conforme bem apontou Freitas. Ainda não sabemos quantos brasileiros realmente sofrem com esta violência, o que dificulta a conscientização das autoridades, o envolvimento de órgãos governamentais na luta contra esta violência e também a aprovação de lei específica. Uma outra agenda de pesquisa pode ser o estudo de ações judiciais já finalizadas, podendo ajudar as vítimas a saber quais são os caminhos mais eficientes na batalha jurídica e quais leis são mais eficazes, enquanto não dispusermos de legislação específica.

## BIBLIOGRAFIA

- ABRAMO, L.W. O resgate da dignidade. Dissertação de mestrado, São Paulo: USP, 1986. In: SELIGMANN-SILVA. **Desgaste no trabalho dominado**. Rio de Janeiro: Editora da UFRJ; Cortez Editora, 1994.
- ADAMS, A.; BRAY, F. Holding out against workplace harassment and bullying. **Personnel management**, vol. 24, n. 10, p. 48-52, Oct 1992.
- ANDREA ADAMS TRUST. **Fact sheet on workplace bullying**. Disponível em: <<http://www.andreaadamstrust.org>> Acesso em 20 de novembro, 2006.
- AGAMBEN, G. Homo sacer. **O poder soberano e a vida nua**. Belo Horizonte: Editora da UFMG, 2002.
- AGUDELO, S.F. La violencia: um problema de salud publica que se agrava em la región. Boletim Epidemiológico OPS 1990; 10(2):1-7. In: SANTOS Jr, E. A.; DIAS, E. C. Violência no trabalho: uma revisão da literatura. **Revista brasileira de medicina do trabalho**, vol. 2, n. 1, p. 36-54, 2004.
- AGUIAR, A. L. S. **Assédio moral nas organizações: estudo de caso dos empregados demitidos e em litígio judicial trabalhista no Estado da Bahia**. Dissertação (mestrado em administração estratégica) Unifacs, Bahia, 2003. Disponível em <[www.assediomoral.org](http://www.assediomoral.org)> Acesso em 10 de janeiro, 2007.
- ALBERTS, J. K., LUTGEN-SANDVIK, P., & TRACY, S. J. Workplace bullying: A case of escalated incivility. Paper presented at the International Communication Association, New York. 2005. In: TRACY, S.; LUTGEN\_SANDKIK, P.; ALBERTS, J. Nightmares, demons and slaves. Exploring the painful metaphors of workplace bullying. **Management communication quarterly**, vol. 20, n. 2, p. 148-185, 2006.
- ALKIMIN, M. A. **Assédio moral na relação de emprego**. Curitiba: Juruá Editora, 2005.
- ANDERSSON, J. **Informe sobre el acoso moral en el lugar de trabajo**. (2001/ 2339 (INI)) Comisión de empleo y asuntos sociales. Parlamento Europeo, 2001.
- ANGERAMI, V.A. (org.), SELIGMANN SILVA, E., SILVA, M. C. Crise, trabalho e saúde mental no Brasil. São Paulo: Traço, 1986.

- AQUINO, K.; BRADFIELD, M. Perceived victimization in the workplace: the role of situational factors and victim characteristics. **Organization Science**, vol. 11, n. 5, p. 525-537. 2000
- AQUINO, K.; REED II, A.; Lim, V. Moral identity and the self-regulation of unethical workplace behaviors. 2004. Paper presented at the **Management Department Seminar** at the Gatton School, University of Kentucky. Disponível em: <<http://marketing.wharton.upenn.edu/ideas/pdf/Reed/ARL-asq-FINAL.pdf>> Acesso em 15 de janeiro, 2007.
- AQUINO, K.; GROVER, S.; BRADFIELD, M.; ALLEN, M. . The effects of negative affectivity, hierarchical status and self-determination on workplace victimization. 1999. In: SALIN, D. **Workplace bullying among business professionals: prevalence, organizational antecedents and gender differences**. Tese (Doutorado em administração), Swedish school of economics and business administration, Helsinki, 2003b.
- ARAÚJO, A. R. **O assédio moral organizacional**. Dissertação (mestrado em direito). Pontifícia Universidade Católica, São Paulo, 2006. Acesso em 30 de junho de 2007.
- ARCHER, D. Exploring bullying culture In: the para-military organisation. **International journal of manpower**, vol. 20, n. 1/2, p. 94-102, 1999.
- ARENDT, H. **Sobre a violência**. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2001
- ASHFORTH, B. E. The experience of powerlessness in organizations. 1989. In ASHFORTH, B. E. Petty tyranny in organizations. **Human Relations**, vol. 47. p. 755-558, 1994.
- ASHFORTH, B. E. Petty tyranny in organizations. **Human Relations**, vol. 47. p. 755-558, 1994.
- AYOKO, O.; CALLAN, V.; HARTEL, C. Workplace conflict and counter productive behaviors. **International journal of organizational analysis**, vol. 11, n. 4, p. 283-302, 2003.
- BACON, N.; STOREY, J. Individualism and collectivism and the changing role of trade unions. In LEE, D. An analysis of workplace bullying in the United Kingdom. **Personnel review**, vol. 29, n. 5, p. 593-612, 2000.
- BARON, R.A. Exposure to an aggressive model and apparent probability of retaliation from the victim as determinant of adult aggressive behavior. **Journal of experimental social psychology**, vl. 7, p. 343-355, 1971 In: BARON, R; NEUMAN, J. Workplace aggression:

- the iceberg beneath the tip of workplace violence: evidence on its forms, frequency and targets. *Public Administration Quarterly*, vol. 21, n. 4, p. 446-465, Winter 1998.
- BARON, R. A.; NEUMAN, J. Workplace aggression: the iceberg beneath the tip of workplace violence: evidence on its forms, frequency and targets. **Public Administration Quarterly**, vol. 21, n. 4, p. 446-465, Winter 1998
- BARON DUQUE M., MUNDUATE JACA L. e BLANCO BAREA M. J. La espiral del mobbing. **Papeles del psicólogo**, 2003, n. 84, p. 55-61
- BARRETO, M. **Uma jornada de humilhações**. Dissertação (mestrado em psicologia social) Pontifícia Universidade Católica, São Paulo, 2000.
- BARRETO, M. **Assédio moral: a violência sutil. Análise epidemiológica e psicossocial no trabalho no Brasil**. Tese (doutorado em psicologia social) Pontifícia universidade católica, São Paulo, 2005.
- BIRMAN, J. O assédio na atualidade e seus jogos de verdade. **Revista do Departamento de Psicologia da UFF**, vol. 17, n. 1, jan-jun, 2005.
- BJORKLUND, R. Experimental approach to cognitive abnormality among victims of bullying at work. In: EINARSEN, S.; NIELSEN, M. **The fourth international conference on harassment and workplace bullying**. Proceedings: Bergen, Norway, June 28-29, 2004.
- BJORKQVIST, K. Trakassering förekommer bland anställda vid ÅA [Harassment occurs among employees of Åbo Academy]. Meddelanda från Åbo Akademi, 1992. In: MIKKELSEN, E.; EINARSEN, S. Bullying in Danish work life: prevalence and health correlations. **European journal of work and organizational psychology**, vol. 10, n. 4, p. 393-413, 2001.
- BJORKQVIST, K.; OSTERMAN, K.; HJELT-BACK, M. Aggression among university employees. 1994. In: EINARSEN, S. Harassment and bullying at work: a review of the Scandinavian approach. **Aggression and violent behavior**, vol. 5, n. 4. p. 379-401, 2000.
- BOBES, J.; GONZÁLEZ, J.C.; SAINZ, P.; Prevención de las conductas suicidas y parasuicidas. Barcelona: Masson, 1997. In: BARON DUQUE M., MUNDUATE JACA L. e BLANCO BAREA M. J. La espiral del mobbing. **Papeles del psicólogo**, 2003, n. 84, p. 55-61
- BONDI, C.; GREGERSEN, J. Lessons from a law suit of the harassment of an employee's representative. In: EINARSEN, S.; NIELSEN, M. **The fourth international conference**

- on harassment and workplace bullying.** Proceedings: Bergen, Norway, June 28-29, 2004.
- BRANCH, S.; SHEEHAN, M.; BARKER, M.; RAMSAY, S. Perceptions of upwards bullying: an interview study. In: EINARSEN, S.; NIELSEN, M. **The fourth international conference on harassment and workplace bullying.** Proceedings: Bergen, Norway, June 28-29, 2004.
- BREEN, A.; McNAMARA, P. M. An investigation into workplace bullying and organization culture In: healthcare within an Irish hospital setting. In: EINARSEN, S.; NIELSEN, M. **The fourth international conference on harassment and workplace bullying.** Proceedings: Bergen, Norway, June 28-29, 2004.
- BRODSKY, C. M. **The harassed worker.** Lexington: Lexington books, 1976.
- BRUZICHES, D. ; RINALDI, B. Job Safety:Where There is High Tension at the Work Place: MOBBING. Prof. Infirm, Jun-Mar, 2000. In: BARON DUQUE M., MUNDUATE JACA L. e BLANCO BAREA M. J. La espiral del mobbing. **Papeles del psicólogo**, 2003, n. 84, p. 55-61
- BURT, C. D. B. Humour as a predictor of workplace bullying. In: EINARSEN, S.; NIELSEN, M. **The fourth international conference on harassment and workplace bullying.** Proceedings: Bergen, Norway, June 28-29, 2004.
- CAHALI, Y. S. **Dano Moral.** São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2000.
- CALDAS, M. P. **Demissão. Causas, efeitos e alternativas para empresa e indivíduo.** São Paulo: Editora Atlas, 2000.
- CASCIO, W.F. Downsizing: what do we know? What have we learned?. Academy of Management Executive, Vol. 7 No. 1, pp. 95-104. In: SHEEHAN, M. Workplace bullying: responding with some emotional intelligence. **International journal of manpower**, vol. 20, n. 1/2, p. 57-69, 1999.
- CCCO- CANADIAN CENTRE FOR OCCUPATIONAL HEALTH e SAFETY. **What is workplace violence?** Hamilton, Ontário: CCOHS. 1998 Disponível em < <http://www.ccohs.ca/oshanswers/psychosocial/violence.html>> Acesso em 15 de junho de 2007.
- CERVERA, G; HARO, G.; MARTINEZ-RAGA, M.; BOLINCHES, F.; DE VICENTE, P. Y VALDERRAMA, J.C. Los trastornos relacionados con el uso de sustancias desde la perspectiva de la psicopatología y las neurociencias. *Trastornos Adictivos*, 7 (3), 164-171.

- In: BARON DUQUE M., MUNDUATE JACA L. e BLANCO BAREA M. J. La espiral del mobbing. **Papeles del psicólogo**, 2003, n. 84, p. 55-61
- CHAPPEL, D.; DI MARTINO, V. **Violence at work**. Genebra: International Labour Office, 2006.
- COYNE, I.; CHONG, P. S.; SEIGNE, E.; RANDALL, P. Self and peer nominations of bullying: an analysis of incident rates, individual differences and perceptions of the working environment. **European journal of work and organizational psychology**, vol 12, n. 3, p. 209-228, 2003.
- COYNE, I.; SEIGNE, E.; RANDALL, P. Predicting workplace victim status from personality. **European journal of work and organizational psychology**, vol. 9, n. 3, p. 335-349, 2000.
- COWIE, H.; NAYLOR, P.; RIVERS, I.; SMITH, P.; PEREIRA, B. Measuring workplace bullying. **Aggression and violent behavior**, vol. 7, p. 33-51, 2002.
- CRAWFORD, N. Conundrums and confusion In: organizations: the etymology of the word bully. **International Journal of Manpower**, vol. 20, n. 1/ 2, p. 86-93, 1999
- CREMASCO, M. A. **A responsabilidade social na formação de engenheiros**. Disponível em [http://www.uniethos.org.br/\\_Uniethos/Documents/A%20Responsabilidade%20Social%20na%20Forma%C3%A7%C3%A3o%20de%20Engenheiros.pdf](http://www.uniethos.org.br/_Uniethos/Documents/A%20Responsabilidade%20Social%20na%20Forma%C3%A7%C3%A3o%20de%20Engenheiros.pdf) Acesso em 15 de outubro de 2007.
- CRIVELLI, E. “Motivação e divisão de responsabilidades podem evitar este tipo de abuso”. **Jornal O Estados de São Paulo**, 18 de fevereiro de 2007, p. J7.
- D’ELIA, R. Mobbing, also among health personnel?. *Krankenpfl Soins Infirm.* 90(8), 1997.
- In: BARON DUQUE M., MUNDUATE JACA L. e BLANCO BAREA M. J. La espiral del mobbing. **Papeles del psicólogo**, 2003, n. 84, p. 55-61
- DALMARTELLO. Dani morali contrattuali. *Riv. Dir. Civ.* 1933. In: CAHALI, Y. S. **Dano Moral**. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2000.
- DARCANCHY, M. V. **Assédio moral no meio ambiente do trabalho**. *Jus navigandi*, Teresina, vol. 10, n. 913, 2 jan 2006. Disponível em: <http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=7765> >. Acesso em 29 janeiro, 2007.
- DAVENPORT, N.; SWARTZ, R.; ELLIOTT, G. **Mobbing: emotional abuse In: the American workplace**. Civil Society Publishing, 1999.
- DEJOURS, C. **Psicodinâmica do trabalho**. São Paulo: Atlas, 1994.

- DEJOURS, C. Violence ou domination? **Travailler**, 1999, vol. 3, p. 11-29.
- DEJOURS, C. **Le travail entre banalisation du mal et emancipation**. 2001. Disponível em <<http://perso.orange.fr/christian.crouzet/smpmp/images-MT/DEJOURS%20oct%202001.pdf>> Acesso em 15 de março, 2007.
- DI MARTINO, V. Violence at the Workplace: the Global Challenge. ILO. Asian-Pacific Newsletter on Occupational Health and Safety, vol. 6, n.1, April 1999. In CHAPPEL, D.; DI MARTINO, V. **Violence at work**. Genebra: International Labour Office, 2006.
- DI MARTINO, V.; HOEL, H.; COOPER, C. **Preventing violence and harassment in the workplace**. European foundation for the improvement of living and working conditions, Ireland, 2003.
- DJURKOVIC, N.; McCORMACK, D.; CASIMIR, G. The physical and psychological effects of workplace bullying and their relationship to intention to leave: a test of the psychosomatic and disability hypotheses. **International journal of organizational theory and behavior**, vol. 7, n. 4, p. 469-497, 2004.
- DJURKOVIC, N.; McCORMACK, D.; CASIMIR, G. The behavioral reaction of victims to different types of workplace bullying. **International journal of organizational theory and behavior**, vol. 8, n. 4, p. 439-460, 2005.
- EGE, H. Assessing workplace bullying for the juridical claim for damages: An empirical method of acknowledgement. In: EINARSEN, S.; NIELSEN, M. **The fourth international conference on harassment and workplace bullying**. Proceedings: Bergen, Norway, June 28-29, 2004.
- EINARSEN, S. The nature and causes of bullying at work. **International Journal of Manpower**, vol. 20, n. 1/ 2, p. 16-27, 1999.
- EINARSEN, S. Harassment and bullying at work: a review of the Scandinavian approach. **Aggression and violent behavior**, vol. 5, n. 4. p. 379-401, 2000.
- EINARSEN, S. The nature, causes and consequences of bullying at work: the Norwegian experience. **Pistes**, vol. 7, Nov, 2005. Disponível em <<http://www.pistes.uqam.ca/v7n3/articles/v7n3a1en.htm>> Acesso em 15 de novembro de 2006.
- EINARSEN, S.; HOEL, H.; ZAPF, D.; COOPER, C. The concept of bullying at work: the European tradition. 2003. In SALIN, D. **Workplace bullying among business professionals: prevalence, organizational antecedents and gender differences**. Tese

- (Doutorado em administração), Swedish school of economics and business administration, Helsinki, 2003b.
- EINARSEN, S. ; MATTHIESEN, S.; SKOGSTAD, A. Bullying, burnout and well-being among assistant nurses. **Journal of occupational health and safety**. Australia and New Zealand, 1998, vol. 14, n. 6. p. 563-568.
- EINARSEN, S.; NIELSEN, M. **The fourth international conference on harassment and workplace bullying**. Proceedings: Bergen, Norway, June 28-29, 2004.
- EINARSEN, S., RAKNES, B.I. Harrassment at work and victimization of men. Paper presented as a poster at the 7th Congress of Work and Organizational Psychology, 1995. Győr, Hungary. In: EINARSEN, S.; SKOGSTAD, A. Bullying at work: epidemiological findings In: public and private organizations. **European journal of work and organizational psychology**, vol. 15, n. 2, p. 185-201, 1996
- EINARSEN, S.; RAKNES, B. I.; MATTHIESEN, S. B. Bullying and harassment at work and their relationship to work environment quality: an exploratory study. **European journal of work and organizational psychology**, vol. 4, n. 4, p. 381-401, 1994.
- EINARSEN, S.; SKOGSTAD, A. Bullying at work: epidemiological findings In: public and private organizations. **European journal of work and organizational psychology**, vol. 15, n. 2, p. 185-201, 1996.
- ENRIQUEZ, E. **Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise**. Paris: Desclée de Brouwer, 1997a
- ENRIQUEZ, E. O desafio ético nas organizações modernas. **RAE** vol 37, n 2, abr/jun 1997b. p. 6-18
- ENRIQUEZ, E. O homem do século XXI: sujeito autônomo ou indivíduo descartável. **RAE-eletrônica**, vol. 5, n. 1, art. 10. jan/jun 2006.
- ERIKSEN-JENSEN, I. L. Titijob: A Danish rehabilitation project. In: EINARSEN, S.; NIELSEN, M. **The fourth international conference on harassment and workplace bullying**. Proceedings: Bergen, Norway, June 28-29, 2004.
- ERNSHAW, J.; COOPER, C. Employers' liability for workplace stress. London, 1996 In LEE, D. An analysis of workplace bullying in the United Kingdom. **Personnel review**, vol. 29, n. 5, p. 593-612, 2000.
- ETZIONI, A. **Organizações modernas**. São Paulo: Pioneira, 1973.

- FAULX, D.; DELVAUX, S. Le harcèlement moral au travail, phenomene objectivable ou concept horizon? Analyse critique des definitions des phenomenes de victimization au travail. **Pistes**, vol. 7, n. 3, nov, 2005.
- FERREIRA, A.B.H. **Moderno dicionário da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira; 1986.
- FRAGA, P.D.. Violência: forma de dilaceramento do ser social. *Serv Soc e Socied* 2002 jul.; 23(70):44-58. In: SANTOS Jr, E. A.; DIAS, E. C. Violência no trabalho: uma revisão da literatura. **Revista brasileira de medicina do trabalho**, vol. 2, n. 1, p. 36-54, 2004.
- FIELD, E. M. The victim's journey. In: EINARSEN, S.; NIELSEN, M. **The fourth international conference on harassment and workplace bullying**. Proceedings: Bergen, Norway, June 28-29, 2004.
- FISSE, B.; BRAITHWAITE, J. **The impact of publicity on corporate offenders**. Albany: State of New York Press, 1983.
- FOUCAULT, M. **Vigiar e punir**. Petrópolis: Ed Vozes, 1997.
- FOX, S.; SPECTOR, P. E. A model of work frustration-aggression. **Journal of organizational behavior**, vol. 20, n. 6, p. 915-925, Nov, 1999.
- FOX, S.; SPECTOR, P. E.; MILES, D. Counterproductive work behavior (CWB) In: response to job estresseors and organizational justice: some mediator tests for autonomy and emotions. **Journal of vocational behavior**, vol. 59, p. 291-309, 2001.
- FOX, S.; STALLWORTH, L. How effective is an apology In: resolving workplace bullying disputes? **Dispute resolution journal**, vol. 61, n. 2, p. 54-63, 2006.
- FREDERICO, C. A vanguarda operária. São Paulo: Editora Símbolo, 1979. In: SELIGMANN-SILVA. **Desgaste no trabalho dominado**. Rio de Janeiro: Editora da UFRJ; Cortez Editora, 1994.
- FREITAS, M. E. **Cultura organizacional: grandes temas em debate**. Dissertação (mestrado em administração de empresas). São Paulo: Fundação Getulio Vargas, 1989.
- FREITAS, M. E. Assédio moral e assédio sexual: faces do poder perverso nas organizações. **RAE**, São Paulo, vol. 41, n. 2, p. 8-19, abr/jun 2001.
- FREITAS, M. E. Quem paga a conta do assédio moral no trabalho? **RAE-eletrônica**, São Paulo, janeiro-junho 2007.
- FREITAS, M. E. A metáfora da guerra e a violência no mundo do trabalho. In: CARRIÉRE, A. SARAIVA, A. **Simbolismo organizacional**. (2007a)

- FROIO, M. A.S. S. **Dano moral no direito do trabalho**. Monografia (especialização em “Direito do trabalho”). Pontifícia Universidade Católica, São Paulo, 2005.
- FROST, P. **Toxic emotions at work: how compassionate managers handle pain and conflict**. Boston: Harvard Business School, 2003.
- GARCIA, A.; HACOURT, B.; BARA, V. Harcelement moral et sexuel. Strategies d’adaptation et consequences sur la santé des travailleurs and travaileuses. **Pistes**, vol. 7, n. 3, nov, 2005.
- GATES, G. Bullying and mobbing. **Pulp e Paper**, vol. 78, n. 10, p. 19-31, Oct, 2004.
- GILIOLI, R. The medical centre for occupational estresse and harassment of Clinica del Lavoro “Luigi Devoto”. Milan, Italy. In: EINARSEN, S.; NIELSEN, M. **The fourth international conference on harassment and workplace bullying**. Proceedings: Bergen, Norway, June 28-29, 2004.
- GIMENO LAHOZ, R. **La presión laboral tendenciosa (mobbing)**. Tesis doctoral. Universitat de Girona. Septiembre, 2004.
- GIRALDO, C. Perspectiva del acoso laboral en el contexto colombiano **Perspectivas em Psicologia**. Vol. I / No. 2 / 2005 / pp. 205 - 216
- GLENDINING, P. Workplace bullying: curing the cancer of the American workplace. **Public personnel management**, vol. 30, n. 3, p. 269-288, 2001.
- GOLDING, A. Violence and public health. J Royal Soc Med 1996 Sep; 89:501-5. In: SANTOS Jr, E. A.; DIAS, E. C. Violência no trabalho: uma revisão da literatura. **Revista brasileira de medicina do trabalho**, vol. 2, n. 1, p. 36-54, 2004-.
- GONZÁLEZ DE RIVERA REVUELTA,, J.L.; LÓPEZ GARCÍA SILVA, J.A. La valoración médico-legal del mobbing. **Interpsiquis**. 2003
- GONZÁLEZ DE RIVERA J.L. e RODRIGUEZ-ABUIN, M. Cuestionario de estratégias de acoso psicológico: EL LIPT-60. **Interpsiquis**, 2003.
- GRENIER-PEZE, M. Le harcelement moral au travail. **CNRS info**, n. 393, mai-juin, 2001.
- GRENIER-PEZE, M. Petites meurtres entre amis – approche psychosomatique et psychodynamique du harcelement morale au travail. **Pistes**, vol. 7, n. 3, nov, 2005.
- GRENIER-PEZE, M. **La fabrique des harceleurs**. Disponível em <  
<http://membres.lycos.fr/xaumtom/LAFABRIQUEDESHARCELEURSdocMPeze.doc>>  
 Acesso em 2 de fevereiro de 2007. (2007a)

- GRENIER-PEZE, M. **Forclusão do feminino na organização do trabalho: um assédio de gênero**. Disponível em < <http://sol.sapo.pt/blogs/xing/default.aspx> > Acesso em 22 de outubro de 2007. (2007b)
- GROSSI, Y.S. Mina de ouro velho: a extração do homem. Rio de Janeiro: Ed. Paz e Terra, 1981. In: SELIGMANN-SILVA. **Desgaste no trabalho dominado**. Rio de Janeiro: Editora da UFRJ; Cortez Editora, 1994.
- GRUBB, P. L. Workplace psychological aggression: types of aggression and organizational policies in a representative sample of U.S. companies. In: EINARSEN, S.; NIELSEN, M. **The fourth international conference on harassment and workplace bullying**. Proceedings: Bergen, Norway, June 28-29, 2004.
- GUEDES, M. N. **Assédio moral e responsabilidade das organizações com os direitos fundamentais do trabalhador**. III concurso de monografias da Amatra II. Ago, 2003. Disponível em < [http://www.assediomoral.org/site/biblio/MD\\_01.php](http://www.assediomoral.org/site/biblio/MD_01.php) > Acesso em 10 de janeiro, 2006.
- GUERRIERO RAMOS, A. **A nova ciência das organizações**. Uma reconceitualização da riqueza das nações. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getulio Vargas, 1981.
- GUIMARAES, L. A. M. RIMOLI, A. O. Mobbing (assédio psicológico) no trabalho: uma síndrome psicossocial multidimensional. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, vol. 22, n. 2, p. 183-192, mai-ago, 2006.
- GUIMARAES, L. A. M. ; VASCONCELOS, E. ; ANDRADE, P. R. ; STEPHANINI, I. C. ; REGO, R. Mobbing (assédio psicológico): relações com transtornos mentais e coping em trabalhadores do gasoduto brasil-bolívia (no prelo). *Psicologia e Sociedade*, v. 1, p. 1-10, 2007. In: GUIMARAES, L. A. M. RIMOLI, A. O. Mobbing (assédio psicológico) no trabalho: uma síndrome psicossocial multidimensional. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, vol. 22, n. 2, p. 183-192, mai-ago, 2006.
- HANNABUS, S. **Bullying at work**. Library Management. Volume 19, number 5, 1998. Pp. 304–310
- HARRISON. Beyond Downsizing: Staffing and Workforce Management for the Millennium, Melbourne. In: SHEEHAN, M. Workplace bullying: responding with some emotional intelligence. **International journal of manpower**, vol. 20, n. 1/2, p. 57-69, 1999.
- HARVEY, D. **Condição pós-moderna. Uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural**. São Paulo: Edições Loyola, 2001.

- HELOANI, J. R. M. **Organização do trabalho e administração. Uma visão multidisciplinar.** São Paulo: Cortez Editora, 1994.
- HELOANI, J. R. M. **Gestão e organização no capitalismo globalizado. História da manipulação psicológica no mundo do trabalho.** São Paulo: Editora Atlas, 2003a.
- HELOANI, R. Violência invisível. **RAE executivo.** Vol. 2, núm. 3, ago/out 2003b.
- HELOANI, J. R. **Mudanças no mundo do trabalho e impactos na qualidade de vida do jornalista.** Relatório n. 12/ 2003. NPP- Fundação Getulio Vargas. 2003c.
- HELOANI, J. R. M. Assédio moral – um ensaio sobre a expropriação da dignidade no trabalho. **RAE-eletrônica**, vol. 3, n. 1, jan-jun, 2004.
- HELOANI, J. R. M. Assédio moral- a dignidade violada. **Aletheia**, n.22, p. 101-108, jul./dez. 2005.
- HERRADA, D. B. Acoso laboral en Chile. 2004. Disponível em <  
<http://usuarios.lycos.es/mobbinglat/acoso-laboral-chile.htm>> Acesso em 15 de março de 2007.
- HIRIGOYEN, M.F. **Harcèlement moral: la violence perverse au quotidien.** Paris: Syros, 1998.
- HIRIGOYEN, M.F. **Le malaise dans le travail, harcèlement moral : démêler le vrai du faux.** Paris: Syros, 2001.
- HOEL, H. Violence and harassment in European workplaces: trends and political responses. In: EINARSEN, S.; NIELSEN, M. **The fourth international conference on harassment and workplace bullying.** Proceedings: Bergen, Norway, June 28-29, 2004.
- HOEL, H.; COOPER, C. Destructive Conflict and Bullying at Work, Unpublished report, University of Manchester Institute of Science and Technology (UMIST), November 2000. In DI MARTINO, V.; HOEL, H.; COOPER, C. **Preventing violence and harassment in the workplace.** European foundation for the improvement of living and working conditions, Ireland, 2003
- HOEL, H.; COOPER, C. **Destructive conflict and bullying at work.** British Occupational Health Research Foundation (BOHRF), 2000.
- HOEL, H.; COOPER, C.; FARAGHER, B. The experience of bullying in Great Britain: the impact of organizational status. **European journal of work and organizational psychology**, vol 10, n. 4, p. 443-465, 2001.
- HOEL, H.; GIGA, S. I. **Destructive interpersonal conflict in the workplace: the effectiveness of management interventions.** Manchester Business School, 2006.

- HOEL, H. ; RAYNER, C ; COOPER, C. Workplace bullying, 1999 In: DJURKOVIC, N.; McCORMACK, D.; CASIMIR, G. The behavioral reaction of victims to different types of workplace bullying. **International journal of organizational theory and behavior**, vol. 8, n. 4, p. 439-460, 2005
- HOEL, H.; SPARKS, K.; COOPER, C. **The cost of violence/estresse at work and the benefits of a violence/estresse-free working environment**. Report Commissioned by the International Labour Organization (ILO) Geneva. Disponível em <<http://www.ilo.org/public/english/protection/safework/whpwb/econo/costs.pdf>> Acesso em 23 de fevereiro de 2007.
- HOGH, A.; DOFRADOTTIR, A. Coping with bullying in the workplace. **European journal of work and organizational psychology**, vol. 10, n. 4, p. 485-495, 2001.
- HOGH, A.; VIITASARA, E. A systematic review of longitudinal studies of non-fatal workplace violence. **European journal of work and organizational psychology**, vol 14, n. 3, p. 291-313, 2005.
- HOUBLER, J.; SWANBERG, J. The enemy is not us: unexpected workplace violence trends. **Public personnel management**, vol. 35, n. 3, p. 229-246, Fall, 2006.
- HUBERT, A. B. To Prevent and Overcome Undesirable Interaction: A Systematic Approach Model', 2003. In: VEGA, G.; COMER, D. Sticks and stones may break your bones but words can break your spirit: bullying in the workplace. **Journal of business ethics**, vol. 58, p. 101-109, 2005.
- HUBBERT, A.; van VELDHoven, M. Risk sectors for undesirable behaviors and mobbing. **European journal of work and organizational psychology**, vol. 10, n. 4, p. 415-424, 2001.
- IBGE. INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA/IBGE. **Pesquisa nacional por amostra de domicílios: indicadores sociais**: Rio de Janeiro, 2001. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>> Acesso em: 03 out. 2007.
- INSTITUT DE LA STATISTIQUE DU QUÉBEC (2000). Enquête sociale et de santé 1998. Montréal : Institut de la statistique du Québec. In: LECLERC, C. Intervir contre le harcèlement au travail: soigner et sévir ne sufisent pas. **Pistes**, v. 7, n. 3, 2005.
- INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION (ILO), When working becomes hazardous, 1998 In: LORHO, F.; LIHP, U. **Bullying at work**. European parliament. August, 2001.
- IPD- INSTITUTE OF PERSONNEL AND DEVELOPMENT. One in every eight UK employees are a victim of workplace bullying reveals new IPD survey. In LEE, D. An

- analysis of workplace bullying in the United Kingdom. **Personnel review**, vol. 29, n. 5, p. 593-612, 2000.
- IPSOS. Le harcelement moral sur le lieu du travail. Relatório preparado para a Revista **Rebondir**. 5/6/2000.
- JAPAN LABOR FLASH Email Journal December 1, 2003 . In (CHAPPEL e DI MARTINO, 2006)
- JOHNSON, P.; INDIVIK, J. Rudeness at work: impulse over restraint. **Public personnel management**, vol. 30. n. 4, p. 457-466.
- KEASHLY, L. Emotional abuse in the workplace: Conceptual and empirical issues. *Journal of Emotional Abuse*, 1(1), 85 – 117, 1998. IN TRACY, S.; LUTGEN\_SANDKIK, P.; ALBERTS, J. Nightmares, demons and slaves. Exploring the painful metaphors of workplace bullying. **Management communication quarterly**, vol. 20, n. 2, p. 148-185, 2006.
- KEASHLEY, L. Interpersonal and systematic aspects of emotional abuse at work, the targets' perspective. **Violence and Victims**, vol. 16, issue 3, p. 233-268, Jun 2001.
- KEASHLEY, L.; NEUMAN, J.H. Bullying in the workplace: Its impact and management. **Employee Rights and Employment Policy Journal**, 8, 335-373, 2005.
- KEASHLEY, L. TROTT.; McLEAN. Abusive behavior in the workplace: A preliminary investigation. *Violence and Victims*, 9, 341–357, 1994. In: HOGH, A.; DOFRADOTTIR, A. Coping with bullying in the workplace. **European journal of work and organizational psychology**, vol. 10, n. 4, p. 485-495, 2001
- KIESEKER, R.; MARCHANT, T. Workplace bullying in Australia: a review of current conceptualizations and existing research. **Australian Journal of Management and Organisational Behaviour**, vol. 2, n. 5, p 61-75, 1999
- KIVIMAKI, M.; ELOVAINIO, M. ; VAHTERA, J. Workplace bullying and sickness absence in hospital staff. 2000. In: SALIN, D. **Workplace bullying among business professionals: prevalence, organizational antecedents and gender differences**. Tese (Doutorado em administração), Swedish school of economics and business administration, Helsinki, 2003b.
- KOOP, C.E., LUNDBERG, G.D. Violence in America: a public health emergency. *J Am Med Assoc* 1992 Jun. In: SANTOS Jr, E. A.; DIAS, E. C. Violência no trabalho: uma revisão da literatura. **Revista brasileira de medicina do trabalho**, vol. 2, n. 1, p. 36-54, 2004.

- KNOTT, V. Moving forward from issues of prevalence and definition towards a focus on intervention and evaluation, incorporating an exploration of social-cognitive models of behavioral change. In: EINARSEN, S.; NIELSEN, M. **The fourth international conference on harassment and workplace bullying**. Proceedings: Bergen, Norway, June 28-29, 2004.
- LASCH, C. **O mínimo EU. Sobrevivência psíquica em tempos difíceis**. São Paulo: Editora Brasiliense, 1987.
- LECLERC, C. Intervir contre le harcèlement au travail: soigner et sévir ne suffisent pas. **Pistes**, v. 7, n. 3, 2005.
- LEE, D. An analysis of workplace bullying in the United Kingdom. **Personnel review**, vol. 29, n. 5, p. 593-612, 2000.
- LE GOFF, J. P. Harcèlement moral ambigu. *Le Monde Economie*, 28 Mars 2000. Disponível em < <http://www.hmstop.com/Articles/Article22.htm> > Acesso em 01 de dezembro de 2006.
- LE GOFF J.P. Que veut dire le harcèlement moral ? II. Vers un nouvel imaginaire des rapports Sociaux. **Le Débat**, n° 124, mars-avril 2003.
- LEITE, D. A. **O exercício do poder empresarial e a vida privada do empregado: aspectos de violação**. Dissertação (mestrado em direito). Pontifícia universidade católica, São Paulo, 2006.
- LEITE LOPES, J.S. O vapor do diabo. O trabalho dos operários do açúcar. Rio de Janeiro: Ed. Paz e Terra, 1978. In: SELIGMANN-SILVA. **Desgaste no trabalho dominado**. Rio de Janeiro: Editora da UFRJ; Cortez Editora, 1994.
- LEYMANN, H. Vuxenmobbing—om psykiskt våld i arbetslivet [Mobbing—psychological violence at workplaces]. Lund, Sweden: Studentlitteratur. 1986. In: MIKKELSEN, E.; EINARSEN, S. Basic assumptions and symptoms of post-traumatic estresse among victims of bullying at work. . **European journal of work and organizational psychology**, vol. 11, n. 1, p. 87-111, 2002a.
- LEYMANN, H. Vuxenmobbing pa svenska arbetsplatser. En rikstackande undersökning med 2428 intervjuer. Stockholm: Arbetarskyddsstyrelsen, 1992 In: LEYMANN, H. The content and development of mobbing at work. **European journal of work and organizational psychology**, vol. 15, n. 2, p. 165-184, 1996.
- LEYMANN, H. The content and development of mobbing at work. **European journal of work and organizational psychology**, vol. 15, n. 2, p. 165-184, 1996.

- LEYMANN, H. **The mobbing encyclopaedia.** Website:<  
<http://www.leymann.se/English/61100E.HTM>> Acesso em 12 de Janeiro, 2007.
- LEYMANN, H.; GUSTAFSSON, A. Mobbing at work and the development of post-traumatic estresse disorder. **European journal of work and organizational psychology**, vol. 15, n. 2, p. 251-275, 1996.
- LITTLER, C. Downsizing: a disease or a cure?, HR Monthly, August, pp. 8-12, 1996. In: SHEEHAN, M. Workplace bullying: responding with some emotional intelligence. **International journal of manpower**, vol. 20, n. 1/2, p. 57-69, 1999.
- LIEPFOOGHE, A.; OLAFSSON, R. “Scientists” and “amateurs”: mapping the bullying domain. **International Journal of manpower**, vol. 20, n. 1/2, p. 39-50, 1999.
- LIPPEL, K. Le harcèlement psychologique au travail: portrait des recours juridiques au Québec et des décisions rendues par la Commission des lésions professionnelles. **Pistes**, vol. 7, n. 3, nov, 2005.
- LORHO, F.; HILP, U. **Bullying at work.** European parliament. August, 2001.
- LUNA, M. **Acoso psicológico en el trabajo (mobbing).** Madri: Ediciones GPS Madri. Relatório preparado para a Secretaria de Salud Laboral de CC.OO, 2003
- LUTGEN-SANDVIK, P. The communicative cycle of employee emotional abuse: Generation and regeneration of workplace mistreatment. 2003 In TRACY, S.; LUTGEN-SANDVIK, P.; ALBERTS, J. Nightmares, demons and slaves. Exploring the painful metaphors of workplace bullying. **Management communication quarterly**, vol. 20, n. 2, p. 148-185, 2006.
- LUTGEN-SANDVIK, P.; TRACY, S.; ALBERTS, J. Burned by bullying in the American workplace: prevalence, perception, degree, and impact. **Journal of Management Studies**, 2007. vol 44, n. 6, p. 837-862.
- MACIEL, R. H.; MEDEIROS, S. R.; NEVES, L.S.; HORA, A.; BITU, F.G.; SOUZA, T.C.F. **Assédio moral no trabalho: impactos sobre a saúde dos bancários e sua relação com gênero e raça.** Relatório do Sindicato dos Bancos de Pernambuco, 2006. Disponível em <  
[http://www.sindbancariospe.com.br/assédio/relatorio\\_final.pdf](http://www.sindbancariospe.com.br/assédio/relatorio_final.pdf) > Acesso em 07 de março de 2007.
- MCCARTHY, P., SHEEHAN, M. AND KEARNS, D. Managerial Styles and Their Effects on Employees Health and Well-Being in Organisations Undergoing Restructuring, Report for Worksafe Australia, Griffith University, Brisbane. 1995. In: SHEEHAN, M. Workplace

- bullying: responding with some emotional intelligence. **International journal of manpower**, vol. 20, n. 1/2, p. 57-69, 1999.
- MAHLER, V.; SCHMIDT, A.; FARTASCHI, M.; LOEW, T.; DIEPGEN, T. Value of psychotherapy in expert assessment of skin diseases. Recommendations and indications for additional psychotherapy evaluation in expert assessment from the viewpoint of dermatology. In: BARON DUQUE M., MUNDUATE JACA L. e BLANCO BAREA M. J. La espiral del mobbing. **Papeles del psicólogo**, 2003, n. 84, p. 55-61
- MAITLIS, S.; OZCELIK, H. **Toxic decision process: a study of emotion and organization decision making**. Organization Science, vol. 15, n. 4, p. 375-393, Jul-Aug 2004. Disponível em < <http://www.compassionlab.com/docs/maitlis-ozcelik2004.pdf> > Acesso em 31 de Janeiro, 2006.
- MARCUSE, H. **One dimensional man: studies in the ideology of advanced industrial society**. Boston : Beacon, 1966.
- MARTININGO FILHO, A. **Assédio Moral e gestão de pessoas: uma análise do assédio moral no trabalho e o papel da área de gestão de pessoas**. Dissertação (mestrado em administração de empresas). Universidade de Brasília, Brasília, 2007.
- MARTINS, W. **O Papel da Cultura Organizacional "Milícia de Bravos" na Ocorrência do Assédio Moral? Um Estudo na Polícia Militar da Bahia**. Dissertação (mestrado em administração de empresas). Universidade Federal da Bahia, 2006.
- MATTHIESEN, S. B.; EINARSEN, S. MMPI-2 configurations among victims of bullying at work. **European Journal of Work And Organizational Psychology**, 2001, vol 10, n. 4, p. 467-484.
- MATTHIESEN, S.B., RAKKNES, B.I. e RHOKUN, O. Mobbing pa arbeidsplassen. Tidsskrift for Norsk Psykogforening, 1989, n. 26, p. 761-774. In: EINARSEN, S.; SKOGSTAD, A. Bullying at work: epidemiological findings in public and private organizations. **European journal of work and organizational psychology**, vol. 15, n. 2, p. 185-201, 1996
- MEEK, C. The dark side of Japanese management in the 1990's. Karoshi and Ijime in the Japanese workplace. **Journal of managerial psychology**, vol. 19, n. 3, p. 312-332, 2004.
- MERCIER, E. Trois salaries sur dix son victimes de harcelement moral au travail. **Ipsos**, juin, 2000. Disponível em < <http://www.ipsos.fr/CanalIpsos/articles/546.asp> > Acesso em 7 de março, 2007.

MERLLIÉ, D; PAOLI, P. **Ten years of working conditions in the European Union.**

European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin, Ireland, 2000. Disponível em <  
<http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2000/128/en/1/ef00128en.pdf>> Acesso em 20 de novembro de 2006.

MIKKELSEN, E. Coping with exposure to bullying at work – results from an interview study. In: EINARSEN, S.; NIELSEN, M. **The fourth international conference on harassment and workplace bullying.** Proceedings: Bergen, Norway, June 28-29, 2004.

MIKKELSEN, E.; EINARSEN, S. Bullying in Danish work life: prevalence and health correlations. **European journal of work and organizational psychology**, vol. 10, n. 4, p. 393-413, 2001.

MIKKELSEN, E.; EINARSEN, S. Basic assumptions and symptoms of post-traumatic estresse among victims of bullying at work. . **European journal of work and organizational psychology**, vol. 11, n. 1, p. 87-111, 2002a.

MIKKELSEN, E.; EINARSEN, S. Relationships between exposure to bullying at work and psychological and psychosomatic health complaints: the role of state negative affectivity and generalized self-efficacy. **Scandinavian journal of psychology**, vol. 43, p. 397-405, 2002b.

MINAYO, M.C.S., SOUZA, E.R. 'Violência e saúde como um campo interdisciplinar e de ação coletiva'. **História, Ciências, Saúde— Manguinhos**, vol. IV, n. 3, p. 513-531, 1998.

MOLDES, L. M.; ALMEIDA, M. A. B. Mobbing ou acoso psicológico: observação a partir da realidade argentina. In: VILARTA, R., CARVALHO, T. H. P. F., GUTIERREZ, G. (org) **Qualidade de vida e fadiga institucional.** Campinas, SP: Ipes Editorial, 2006.

MONAGHAN, A. **Biopsychosocial Factors in Post Traumatic Estresse Disorder and Implications for Counseling Practice.** Paper for the Faculty of Behavioral Science, Yorkville University. July, 2007. Disponível em <  
<http://bullyinginstitute.org/res/monaghan.pdf> > Acesso em 3 de setembro de 2007.

MOSER, G. **L'Agression.** Paris: Presse Universitaire de France, 1987.

MOTTA, F. C. P. **Organização e poder: empresa, Estado e escola.** São Paulo: Editora Atlas, 1986.

NAHAPIET, J.; GHOSHAL, S. Social capital, intellectual capital and the organizational advantage. 1998. IN: SALIN, D. **Workplace bullying among business professionals: prevalence, organizational antecedents and gender differences.** Tese (Doutorado em

- administração), Swedish school of economics and business administration, Helsinki, 2003b.
- NAMIE, G. 2003 **Report on abusive workplaces**. 2003. Disponível em <<http://bullyinginstitute.org/res/2003results.pdf>> Acesso em 3 de setembro, 2007
- NAKABASHI, C. **Assédio moral no trabalho**. Monografia (especialização em Direito do trabalho). Pontifícia Universidade Católica, COGEAE, São Paulo, 2005.
- NETTO, A. Onda de suicídios na Renault. Três mortes em uma fábrica provocam discussão na França sobre excesso de pressão no trabalho. **Jornal O Estado de São Paulo**, 24 de fevereiro, 2007.
- NEUMAN, J. H. Injustice, stress, and aggression in organizations. In R. W. Griffin & A. M. O'Leary-Kelly (Eds.), *The dark side of organizational behavior*. San Francisco: Jossey-Bass, 2004. In: TRACY, S.; LUTGEN-SANDKIK, P.; ALBERTS, J. Nightmares, demons and slaves. Exploring the painful metaphors of workplace bullying. **Management communication quarterly**, vol. 20, n. 2, p. 148-185, 2006
- NEUMAN, J.; BARON, R. Social antecedents of bullying: a social interactionist perspective. In: SALIN, D. **Workplace bullying among business professionals: prevalence, organizational antecedents and gender differences**. Tese (Doutorado em administração), Swedish school of economics and business administration, Helsinki, 2003b.
- NIEDL, K. Mobbing/bullying am Arbeitsplatz. Eine empirische analyse zum phanomen sowie zu personalwirtschaftlich relevanten. 1995. In: SALIN, D. **Workplace bullying among business professionals: prevalence, organizational antecedents and gender differences**. Tese (Doutorado em administração), Swedish school of economics and business administration, Helsinki, 2003b.
- NIEDL, K. Mobbing and well-being: economic and personnel development implications. **European journal of work and organizational psychology**, vol. 5, n. 2, p. 239-249, 1996.
- NJAINE, K; MINAYO, M.C.S. A violência na mídia como tema da área da saúde pública: revisão da literatura **Ciência & Saúde Coletiva**, 9(1):201-211, 2004
- NOTELAERS, G.; EINARSEN, S.; DEWITTE, H.; VERMUNT, J. Measuring exposure to bullying at work: the validity and advantages of the latent cluster approach. **Work e estresse**, vol. 20, n. 4, p. 288-301, Oct-Dec, 2006.

- O'LEARY-KELLY, A.; GRIFFIN, R.; GLEW, D. J. Organization-motivated aggression: a research framework. **Academy of management review**, vol. 21, n. 1. p. 225-253, 1996.
- OLMEDO, G. R. Bossing, moving: necesito psiquiatra o comitê de empresa? **Norte de salud mental**, n.23, p. 33-46, 2005
- OLWEUS, D. Bullying at school: tackling the problem. **The OECD Observer**, vol. 225, p. 24-27, Mar, 2001.
- OLWEUS, D. Bully/victims problems among schoolchildren in Scandinavia. 1987 In EINARSEN, S. Harassment and bullying at work: a review of the Scandinavian approach. **Aggression and violent behavior**, vol. 5, n. 4. p. 379-401, 2000.
- PAGÈS, M.; BONETTI, M.; GAULEJAC, V.; DESCENDRE, D. **O poder das organizações. A dominação das multinacionais sobre os indivíduos**. São Paulo: Atlas, 1987.
- PALACIOS, M. Violência no ambiente de trabalho no setor saúde da cidade do Rio de Janeiro: trabalhadores da saúde - vítimas e algozes. Rio de Janeiro: Ciência e Saúde Coletiva 2003; 8(supl.2): 214-20. In SANTOS Jr, E. A.; DIAS, E. C. Violência no trabalho: uma revisão da literatura. **Revista brasileira de medicina do trabalho**, vol. 2, n. 1, p. 36-54, 2004.
- PARENT-THIRION, A., MACÍAS, E.F., HURLEY, J., VERMEYLEN, G. **Fourth European Working Conditions survey** . European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2007. Disponível em <<http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2006/98/en/2/ef0698en.pdf>> Acesso em 23 de Julho de 2007.aparece 2007
- PAUL, R. J.; TOWNSEND, J. B. Violence in the workplace – a review with recommendations. **Employee responsibilities and rights journal**, vol. 11, n. 1, Mar, 1998.
- PAULA, A. P. P. Eros e narcisismo nas organizações. **RAE-eletrônica**, vol. 2, n. 2, jul-dez 2003.
- PELLEGRINO, H. Pacto edípico e pacto social (da gramática do desejo à sem-vergonhice brasileira). **Folha de São Paulo**, 11 de setembro de 1983.
- PERALTA, M. C. El acoso laboral – mobbing - perspectivas psicológicas. **Revista de estudios sociales**, vol. 18, p. 111-122, ago, 2004.
- PÉREZ DE HEREDIA, J.L.; GONZÁLEZ ,A.; RAMIREZ, M.; RUIZ, J. Abuso y dependencia de sustancias en el trastorno bipolar. Trastornos Adictivos, 5 (3), 2000 In: BARON DUQUE M., MUNDUATE JACA L. e BLANCO BAREA M. J. La espiral del

- mobbing. **Papeles del psicólogo**, 2003, n. 84, p. 55-61. PIGNON, D., QUERZOLA, J. Ditadura e democracia na Produção. In: SELIGMANN-SILVA. **Desgaste no trabalho dominado**. Rio de Janeiro: Editora da UFRJ; Cortez Editora, 1994.
- PIÑUEL Y ZABALA, I., La Incidencia Del Mobbing ó Acoso Psicológico en el Trabajo in España, Unpublished study, Universidad de Alcala, 2002. In: DI MARTINO, V.; HOEL, H.; COOPER, C. **Preventing violence and harassment in the workplace**. European foundation for the improvement of living and working conditions, Ireland, 2003.
- PIÑUEL Y ZABALA, I. **La nueva plaga laboral del siglo XXI**. 02/07/2003. Disponível em < [www.mobbing-opinion.com](http://www.mobbing-opinion.com) > Acesso em 20 de dezembro de 2006.
- PIÑUEL Y ZABALA, I. **Informe Cisneros V. La incidencia del mobbing o acoso psicológico en el trabajo en España**. Universidad de Alcalá de Henares. 2004
- PIÑUEL Y ZABALA, I. **Mobbing. La violencia psicológica en el trabajo**. Retirado de < [http://es.geocities.com/elrefugioesjo/Pinuel\\_Cisneros2.htm](http://es.geocities.com/elrefugioesjo/Pinuel_Cisneros2.htm) > Acesso em 23/10/2007.
- POCHMANN, M. **A sindicalização no emprego formal terceirizado no Estados de São Paulo**. Agosto, 2007. Pesquisa encomendada pelo Sindeepres. Disponível em < [http://www.sindeepres.org.br/v01/index/pesquisa\\_02.pdf](http://www.sindeepres.org.br/v01/index/pesquisa_02.pdf) > Acesso em 7 de setembro, de 2007.
- PRIETO-ORZANCO. Hostigamiento laboral (mobbing) y sus consecuencias para la salud. **Atención primaria**, vol. 35, n. 4, p. 231-214, mar, 2005.
- QUINE, L. Workplace bullying in NHS community trust: Staff questionnaire survey. *British Medical Journal*, 3(18), 1999. In MIKKELSEN, E.; EINARSEN, S. Bullying in Danish work life: prevalence and health correlations. **European journal of work and organizational psychology**, vol. 10, n. 4, p. 393-413, 2001. RANDSTAND. Informe Randstand (2003) Calidad del Trabajo en la Europa de los Quince. El Acoso Moral. **Randstad**. Madrid 2003
- RAYNER, C. The incidence of workplace bullying. **Journal of Community and Applied Social Psychology**. 1997, Vol. 7, n. 3.
- RAYNER, C. Workplace bullying: Do something! Journal of occupational health and safety Australia and New Zealand. 1998. In: DJURKOVIC, N.; McCORMACK, D.; CASIMIR, G. The behavioral reaction of victims to different types of workplace bullying. **International journal of organizational theory and behavior**, vol. 8, n. 4, p. 439-460, 2005.

- RAYNER, C. From research to implementation: finding leverage for prevention. .  
**International Journal of Manpower**, vol. 20, n. 1/ 2, p. 28-36, 1999.
- RAYNER, C. The boundaries of bullying at work. In: EINARSEN, S.; NIELSEN, M. **The fourth international conference on harassment and workplace bullying**. Proceedings: Bergen, Norway, June 28-29, 2004.
- RESCH, M.; SCHUBINSKI, M. Mobbing- Prevention and management in organizations. **European journal of work and organizational psychology**, vol. 5, n. 2, p. 295-307, 1996.
- RIFIOTIS, T. Nos campos da violência: diferença e positividade. [Florianópolis] Departamento de Ciências Sociais da Universidade Federal de Santa Catarina. In: SANTOS Jr, E. A.; DIAS, E. C. Violência no trabalho: uma revisão da literatura. **Revista brasileira de medicina do trabalho**, vol. 2, n. 1, p. 36-54, 2004.
- SAINSAULIEU, R. L'identité au travail. Presses F.N.S.P. 1988. IN: SELIGMANN-SILVA. **Desgaste no trabalho dominado**. Rio de Janeiro: Editora da UFRJ; Cortez Editora, 1994
- SALIN, D. Prevalence and forms of bullying among business professionals: a comparison of two different strategies for measuring bullying. **European journal of work and organizational psychology**, vol 10, n. 4, p. 425-441, 2001.
- SALIN, D. Ways of explaining workplace bullying: a review of enabling, motivating and precipitating structures and processes in the work environment. **Human Relations**, vol. 56, n. 10, p. 1213-1233, 2003a.
- SALIN, D. **Workplace bullying among business professionals: prevalence, organizational antecedents and gender differences**. Tese (Doutorado em administração), Swedish school of economics and business administration, Helsinki, 2003b.
- SALIN, D. Organizational measures against bullying: the view of business professionals. In: EINARSEN, S.; NIELSEN, M. **The fourth international conference on harassment and workplace bullying**. Proceedings: Bergen, Norway, June 28-29, 2004
- SALIN, D. Workplace bullying among business professionals: prevalence, gender Differences and the Role of Organizational Politics. **Pistes**, vol. 7, n. 3, nov 2005.
- SALVADOR, Luiz. "Assédio moral". In: TARCITANO, J. S. C., GUIMARAES, C. D. **Assédio moral no ambiente de trabalho**. Trabalho de Conclusão do Curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos: Centro de Educação Tecnológica Estácio de Sá, Juiz de Fora, 2004.

- SANTOS, J.B.F. As condições de trabalho e as repercussões na vida e na saúde dos catadores de lixo do aterro sanitário do Jangurussu. Fortaleza: Sine, 1991. In: SELIGMANN-SILVA. **Desgaste no trabalho dominado**. Rio de Janeiro: Editora da UFRJ; Cortez Editora, 1994
- SANTOS Jr, E. A.; DIAS, E. C. Violência no trabalho: uma revisão da literatura. **Revista brasileira de medicina do trabalho**, vol. 2, n. 1, p. 36-54, 2004.
- SCIALPI, D. La violencia laboral en la administración pública argentina. **Revista Venezolana de Gerencia (RVG)**, año 7, n. 8, 2002. p. 196-291
- SCANFONE, L.; TEODÓSIO, A. S. S. **Assédio moral nas organizações: a dinâmica do abuso de poder**. VII Semead. Disponível em: < [http://www.ead.fea.usp.br/Semead/7semead/paginas/artigos%20recebidos/RH/RH09\\_-\\_Ass%E9dio\\_Moral\\_nas\\_Organiza%E7%F5es.PDF](http://www.ead.fea.usp.br/Semead/7semead/paginas/artigos%20recebidos/RH/RH09_-_Ass%E9dio_Moral_nas_Organiza%E7%F5es.PDF) > . Acesso em: 21 de janeiro de 2007.
- SECO. **Mobbing et autres tensions psychosociales sur le lieu de travail en Suisse**. Relatório para a European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. 2003. Disponível em: < <http://www.seco.admin.ch/dokumentation/publikation/00008/00022/01512/index.html?lang=fr> > . Acesso em: 12 de fevereiro, 2007
- SEGNINI, L. R. P. **Bradesco: A liturgia do poder**. Tese (Doutorado em Ciências Sociais). PUC- SP. São Paulo, 1986.
- SELIGMANN SILVA, E. Relatório da pesquisa “ Condições de trabalho e de vida em suas repercussões sobre a Saúde Mental de Operários Industriais” CNPQ- 1982. In: ANGERAMI, V.A. (org.), SELIGMANN SILVA, E., SILVA, M. C. **Crise, trabalho e saúde mental no Brasil**. São Paulo: Traço, 1986.
- SELIGMANN-SILVA. **Desgaste no trabalho dominado**. Rio de Janeiro: Editora da UFRJ; Cortez Editora, 1994.
- SELIGMANN-SILVA, E., DELÍA, A.A., SATO, L. Trabalho e saúde mental dos bancários. São Paulo: DIESAT (Relatório de pesquisa), 1985. In: SELIGMANN-SILVA. **Desgaste no trabalho dominado**. Rio de Janeiro: Editora da UFRJ; Cortez Editora, 1994
- SESSO, P. R. **Assédio moral no trabalho**. Monografia (especialização em Direito do trabalho). Pontifícia Universidade Católica, São Paulo, 2005.
- SCHEIN, E. Organizational leadership and culture. San Francisco. Jossey-Bass, 1985

- SHEEHAN, M. "Restructuring: rhetoric versus reality", 1998 In: SHEEHAN, M. Workplace bullying: responding with some emotional intelligence. **International journal of manpower**, vol. 20, n. 1/2, p. 57-69, 1999
- SHEEHAN, M. Workplace bullying: responding with some emotional intelligence. **International journal of manpower**, vol. 20, n. 1/2, p. 57-69, 1999.
- SHEEHAN, M.; BARKER, M.; RAYNER, C. Applying strategies for dealing with workplace bullying. **International journal of manpower**, vol. 20, n. 1/2, p. 50-57, 1999.
- SINA, A. **A outra face do poder**. São Paulo: Saraiva, 2007.
- SOARES, A. **Bullying: When Work Becomes Indecent**. Universite of Quebec. 2002. Disponível em <  
<http://www.er.uqam.ca/nobel/r13566/document/bullying%20report%20soares.pdf>: Acesso em 15 de maio de 2007.
- SOBOLL, L. A. P. **Violência psicológica e assédio moral no trabalho bancário**. Tese (doutorado em Medicina Preventiva), Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.
- SPF. **Clès pour.. Prevenir et lutter contre la violence et le harcèlement moral ou sexuel au travail**. SPF, Emploi, travail et concentration sociale, Bruxelles, Fevrier, 2005.
- TARCITANO, J. S. C., GUIMARAES, C. D. **Assédio moral no ambiente de trabalho**. Trabalho de Conclusão do Curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos: Centro de Educação Tecnológica Estácio de Sá, Juiz de Fora, 2004.
- TEPPER, B. Consequences of abusive supervision. **Academy of Management Journal**, 2000, vol. 43, n. 2, p. 178-190.
- THYLEFORS, i. Syndabockar- om utstötning och mobbning I arbetslivet. 1987. In SALIN, D. **Workplace bullying among business professionals: prevalence, organizational antecedents and gender differences**. Tese (Doutorado em administração), Swedish school of economics and business administration, Helsinki, 2003b.
- TRACY, S.; LUTGEN\_SANDKIK, P.; ALBERTS, J. Nightmares, demons and slaves. Exploring the painful metaphors of workplace bullying. **Management communication quarterly**, vol. 20, n. 2, p. 148-185, 2006.
- TRACY, S.; LUTGEN-SANDVIK, P.; ALBERTS, J. Burned By Bullying in the American Workplace: Prevalence, Perception, Degree and Impact. **Journal of Management Studies**, Vol. 44, Issue 6, pp. 837-862, September 2007
- TRAGTENBERG, M. **Administração, poder e ideologia**. São Paulo: Moraes, 1980.

- UNION SINDICAL DE MADRID. **Acoso psicológico em el trabajo (mobbing).Los efectos de la nueva organización del trabajo sobre la salud.** Janeiro, 2002.
- UNION SINDICAL DE MADRID. **Acoso psicológico em el trabajo (mobbing).Los efectos de la nueva organización del trabajo sobre la salud.** Versão 2006.
- UNISON. Bullying Report, UNISON, London 1996 . In: RAYNER, C. From research to implementation: finding leverage for prevention. **International Journal of Manpower.** Bradford.Vol.20, Iss. 1/2; pg. 28. 1999
- UNISON, UNISON Members' Experience of Bullying at Work, UNISON, London, 1997. In: DI MARTINO, V.; HOEL, H.; COOPER, C. **Preventing violence and harassment in the workplace.** European foundation for the improvement of living and working conditions, Ireland, 2003
- VAEZ, M.; EKBERG, K.; LAFLAMME, L. Abusive events at work among youn working adults. **Relations industrielles/ industrial relations**, vol. 59, n. 3, p. 569-585, 2004.
- VANDEKERCKHOVE, W.; COMMERS, M. Downward workplace bullying: a sign of times? **Journal of business ethics**, vol. 45, n. 1, p. 41-51, 2003.
- VARTIA, M. The sources of bullying – psychological work environment and organizational climate. **European journal of work and organizational psychology**, vol. 5, n. 2, p. 203-214, 1996.
- VARTIA, M. Research, practice, and increased awareness: the Finnish experience. In: EINARSEN, S.; NIELSEN, M. **The fourth international conference on harassment and workplace bullying.** Proceedings: Bergen, Norway, June 28-29, 2004.
- VARTIA. M.; HYYTI, J. Gender differences in workplace bullying among prison officers. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2002, vol. 11, no. 1, pp. 113-126. In DI MARTINO, V.; HOEL, H.; COOPER, C. **Preventing violence and harassment in the workplace.** European foundation for the improvement of living and working conditions, Ireland, 2003.
- VEGA, G.; COMER, D. Sticks and stones may break your bones but words can break your spirit: bullying in the workplace. **Journal of business ethics**, vol. 58, p. 101-109, 2005.
- VEZINA, M.; DUSSAULT, J. Au-delà de la relation bourreau-victime dans l'analyse d'une situation de harcèlement psychologique au travail. **Pistes**, vol. 7, n. 3, nov, 2005.
- VIITASARA, E. Violence in caring: Risk factors, outcomes and support. PhD dissertation, Karolinska Institutet, Department of Public Health Sciences, Division of Social Medicine, National Institute for Working Life, Department for Work and Health, Stockholm,

- Sweden. 2003. In: HOGH, A.; VIITASARA, E. A systematic review of longitudinal studies of non-fatal workplace violence. **European journal of work and organizational psychology**, vol 14, n. 3, p. 291-313, 2005.
- YAMADA, D. 'Workplace bullying and the law: Towards a transnational consensus?', 2003. In: VEGA, G.; COMER, D. Sticks and stones may break your bones but words can break your spirit: bullying in the workplace. **Journal of business ethics**, vol. 58, p. 101-109, 2005.
- ZAPF, D. Organisational work group related and personal causes of mobbing/bullying at work. **International Journal of Manpower**, vol. 20, n. 1/ 2, p. 70-85, 1999.
- ZAPF, D.; EINARSEN, S. Bullying in the workplace: recent trends in research and practice- an introduction. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Volume 10, Number 4, 1 pp. 369-373, December 2001.
- ZAPF, D.; EINARSEN, S. Individual antecedents of bullying: Victims and perpetrators. 2003. In EINARSEN, S. The nature, causes and consequences of bullying at work: the Norwegian experience. **Pistes**, vol. 7, Nov, 2005. Disponível em < <http://www.pistes.uqam.ca/v7n3/articles/v7n3a1en.htm> > Acesso em 15 de novembro de 2006.
- ZAPF, D.; KNORZ, C.; KULLA, M. On the relationship between mobbing factors and job content, social work environment and health outcomes. **European journal of work and organizational psychology**, vol. 5, n. 2, p. 215-237, 1996.
- ZAPF, D.; GROSS, C. Conflict escalation and coping with workplace bullying: a replication and extension. **European journal of work and organizational psychology**, vol. 10, n. 4, p. 497-522, 2001.
- ZAPF, D., EINARSEN, S., HOEL, H. AND VARTIA, M., 'Empirical Findings on Bullying in the Workplace' in Bullying and emotional abuse in the workplace. International perspectives in research and practice, S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf and C.L. Cooper (Eds.), Taylor and Francis, London/New York, 2003. In DI MARTINO, V.; HOEL, H.; COOPER, C. **Preventing violence and harassment in the workplace**. European foundation for the improvement of living and working conditions, Ireland, 2003.
- WALLACE, J. E. Organizational and professional commitment in professional and non professional organizations. *Administrative Science, Quarterly*, vol. 40, n. 2, p. 230-255, 1995. WESTHUES, K. Administrative mobbing at the University of Toronto. The trial, degradation and dismissal of a professor during the presidency of J. Robert Prichard.

Canada: Edwin Mellen Press, 2004. In: EINARSEN, S.; ELSÉN, M. **The fourth international conference on harassment and workplace bullying**. Proceedings: Bergen, Norway, June 28-29, 2004

WYNNE, R., CLARKIN, N., COX, T., e GRIFFITHS, A. Guidance on the prevention of violence at work. Brussels, European Commission, 1997. In: HOEL, H.; SPARKS, K.; COOPER, C. **The cost of violence/estresse at work and the benefits of a violence/estresse-free working environment**. Report Commissioned by the International Labour Organization (ILO) Geneva. Disponível em <<http://www.ilo.org/public/english/protection/safework/whpwb/econo/costs.pdf>> Acesso em 23 de fevereiro de 2007.



## ANEXOS

## Anexo 1- Lista de *websites* consultados

Website	Pesquisador	Idiomas	País
<a href="http://www.worktrauma.org/">http://www.worktrauma.org/</a>		Inglês	África do Sul
<a href="http://www.mobbing-web.de/">http://www.mobbing-web.de/</a>		Alemão	Alemanha
<a href="http://www.mobbing-zentrale.de/">http://www.mobbing-zentrale.de/</a>		Alemão	Alemanha
<a href="http://usuarios.lycos.es/mobbinglat/index.php">http://usuarios.lycos.es/mobbinglat/index.php</a>		Espanhol	América Latina
<a href="http://www.el-refugio.net/mobbing/">http://www.el-refugio.net/mobbing/</a>		Espanhol	América Latina
<a href="http://www.bullying.com.au/">http://www.bullying.com.au/</a>		Inglês	Austrália
<a href="http://www.bullyingintheworkplace.com/">http://www.bullyingintheworkplace.com/</a>		Inglês	Austrália
<a href="http://www.workplacemobbing.com/">http://www.workplacemobbing.com/</a>		Inglês	Austrália
<a href="http://www.assediomoral.org">http://www.assediomoral.org</a>	Barreto, Heloani	Português	Brasil
<a href="http://www.assediomoral.com.br">http://www.assediomoral.com.br</a>		Português	Brasil
<a href="http://www.leiassediomoral.com.br/">http://www.leiassediomoral.com.br/</a>		Português	Brasil
<a href="http://members.shaw.ca/mobbing/mobbingCA/index.htm">http://members.shaw.ca/mobbing/mobbingCA/index.htm</a>		Inglês	Canadá
<a href="http://www.nobullyforme.ca/">http://www.nobullyforme.ca/</a>		Inglês	Canadá
<a href="http://www.ccohs.ca/oshanswers/psychosocial/bullying.html">http://www.ccohs.ca/oshanswers/psychosocial/bullying.html</a>		Inglês, francês	Canadá
<a href="http://www.acosomoral.org/">http://www.acosomoral.org/</a>		Espanhol	Espanha
<a href="http://mobbing-opinion.com/artman/publish/">http://mobbing-opinion.com/artman/publish/</a>		Espanhol	Espanha
<a href="http://www.acaecat.es/">http://www.acaecat.es/</a>		Catalão	Espanha (Catalunha)
<a href="http://www.mobbing-usa.com/">http://www.mobbing-usa.com/</a>	Davenport	Inglês	Estados Unidos
<a href="http://www.bullyinginstitute.org/">http://www.bullyinginstitute.org/</a>	Gary Namie	Inglês	Estados Unidos
<a href="http://www.bullybusters.org/">http://www.bullybusters.org/</a>		Inglês	Estados Unidos
<a href="http://www.mfhirigoyen.com.fr">http://www.mfhirigoyen.com.fr</a>	Hirigoyen	Francês	França
<a href="http://achp.ifrance.com/">http://achp.ifrance.com/</a>		Francês	França
<a href="http://www.exmed.org/exmed/har.html">http://www.exmed.org/exmed/har.html</a>		Francês	França
<a href="http://www.mobbing-prima.it/">http://www.mobbing-prima.it/</a>		Italiano, inglês, alemão	Itália
<a href="http://www.mobbing.nu/">http://www.mobbing.nu/</a>	Einarsen	Catalão, espanhol, francês, português, italiano, inglês	Noruega
<a href="http://www.nobully.org.nz">http://www.nobully.org.nz</a>		Inglês	Nova Zelândia
<a href="http://www.beyondbullying.co.nz/">http://www.beyondbullying.co.nz/</a>		Inglês	Nova Zelândia
<a href="http://www.andreaadamstrust.org">http://www.andreaadamstrust.org</a>	Andrea Adams	Inglês	Reino Unido
<a href="http://www.bullyonline.org/">http://www.bullyonline.org/</a>		Inglês	Reino Unido
<a href="http://www.workplacebullying.co.uk/">http://www.workplacebullying.co.uk/</a>		Inglês	Reino Unido
<a href="http://www.jfo.org.uk/">http://www.jfo.org.uk/</a>		Inglês	Reino Unido
<a href="http://www.leymann.se/">http://www.leymann.se/</a>	Leymann	Inglês, sueco, alemão	Suécia

## Anexo 2- Comparação entre metodologias e tamanhos da amostra

País	Método	Tipo	Amostra (N)	Amostra	Questionário	Referência
Alemanha	question. e entrevistas qualitativas	Quali/Quanti	100 vítimas			Zapf, Knorz, Kulla 1996
Alemanha	questionário	Quantitativo	214 vítimas		LIPT	Zapf, 1999
Áustria	questionário	Quantitativo	368 funcionários de um hospital		LIPT	Niedl, 1996
Australia	mix	Quali/Quanti	1170 funcionários público			Oluremi, Callan & Hartel 2003
Australia	questionário	Quantitativo	150 estudantes		auto-identificação	Djurkovic, McCormack & Casimir 2004
Australia	questionário	Quantitativo	158 funcionários de cadeia		NAQ	Knott 2004
Australia	questionário	Quantitativo	127 estudantes			Djurkovic, McCormack & Casimir 2005
Áustria	questionário via correio	Quantitativo	378 saúde			Niedl, 96
Belgica	telefone	Quali/Quanti	2000 população			Garcia, Hacourt & Bara 2005
Dinamarca	questionário	Quantitativo	707 n/d		NAQ	Mikkelsen & Einersen 2001
Dinamarca	questionário	Quantitativo	433 fábrica Dinamarca		NAQ	Mikkelsen & Einersen 2002
Dinamarca	n/d	Quantitativo	1857 população			Hogh & Dofradottir, 2001
Espanha	questionário	Quantitativo	125 n/d		LIPT	Rivera & Rodriguez-Abuin, 2003
Espanha	questionário	Quantitativo	n/d n/d		LIPT	Prieto-Orzango, 2005
Estados Unidos	telefone	Quantitativo	516 empresas	privada e publicas		Grubb, 2004
Estados Unidos	questionário na web	Quantitativo	77 funcionários	universidade		Valle, 2005
Estados Unidos	email	Quantitativo	262 n/d			Fox & Stallworth, 2006
Estados Unidos	questionário via correio	Quantitativo	868 funcionários	público		Hoobler & Swanberg, 2006
Estados Unidos	questionário	Quantitativo	115 estudantes			Harvey & Keashley, 2003
Finlândia	questionário via correio	Quantitativo	377 gerentes		NAQ	Salin, 2001
Finlândia	questionário via correio	Quantitativo	949 funcionários público			Vartia, 1996
França	questionário via correio	Quantitativo	193 vítimas			Hirigoyen, 2006
Holanda	questionário	Quantitativo	66764 vários setores			Hubert & van Veldhoven, 2001
Noruega	questionário	Quantitativo	2215 população		auto-identificação	Einarsen, Raknes & Matthiesen 1994
Noruega	questionário via correio	Quantitativo	7986 população			Einarsen & Skogstad 1996
Noruega	NAQ	Quantitativo	224 n/d			Mikkelsen & Einersen 2002
Noruega	questionário	Quantitativo	118 vítimas		NAQ	Mikkelsen & Einersen 2002a
Reino Unido	questionário via correio	Quantitativo	761 n/d			Rayner, 1999
Reino Unido	questionário	Quali/Quanti	2370 bombeiros			Archer, 1999
Reino Unido	focus group	Qualitativo	40 n/d			Liepfoogh & Olafsson, 1999
Reino Unido	múltiplo	Quantitativo	1041 funcionários públicos			Hoel & Giga, 2006
Reino Unido	entrevistas semi-estruturadas	Qualitativo	50 n/d			Lee, 2000
Reino Unido	questionário via correio	Quantitativo	5288 população		NAQ	Hoel, Cooper & Faragher, 2001
Reino Unido	questionário	Quantitativo	288 funcionários público		auto-identificação	Conie, Chong, Seigne & Randall 2003
Suécia	estudos de caso	Qualitativo	800 n/d		LIPT	Leymann, 1996
Suécia	entrevistas	Qualitativo	64 n/d		LIPT	Leymann & gustafson, 1996
Suécia	entrevistas	Qualitativo	2400 n/d		LIPT	Leymann, 1996

**Anexo 3- Questões do Inventário LIPT- desenvolvido por Leymann**

(fonte Barreto, 2005)

- ☐ O seu chefe não permite que você se comunique.
- ☐ O agressor te interrompe continuamente quando você fala .
- ☐ Os companheiros te impedem de se expressar.
- ☐ Os companheiros gritam, xingam ou te ofendem.
- ☐ Você recebe ataques verbais criticando trabalhos realizados.
- ☐ Você recebe críticas de sua vida privada.
- ☐ Você recebe agressões via chamadas telefônicas.
- ☐ Você recebe ameaças verbais.
- ☐ Você recebe ameaças por escrito.
- ☐ Você é isolado (a) (evitando o contato visual, mediante gestos de desdém ou menosprezo, etc).
- ☐ Você é ignorado, por exemplo se dirigem exclusivamente a terceiros (como se não te vissem ou se você não existisse).
- ☐ Não falam nunca com você.
- ☐ Não permitem que você fale com outras pessoas.
- ☐ Você recebe um posto de trabalho onde você está isolado do contato com os outros companheiros.
- ☐ Proíbem que seus colegas falem com você.
- ☐ Impedem sua presença física.
- ☐ Você é alvo de rumores ou calúnias.
- ☐ Espalham rumores orquestrados pelo agressor.
- ☐ Você é alvo de ridicularizações
- ☐ Dizem que você tem uma doença mental.

- ☐ Pretende-se forçá-lo a fazer um exame ou diagnóstico psiquiátrico.
- ☐ Inventam uma suposta doença.
- ☐ Imitam seus gestos, sua postura, sua voz para poder te ridicularizar.
- ☐ Atacam suas crenças políticas ou religiosas.
- ☐ Fazem piadas de sua vida privada.
- ☐ Fazem piadas de suas origens ou nacionalidade.
- ☐ Você é obrigado a fazer um trabalho humilhante.
- ☐ Você é monitorado ou monitoram seu trabalho de maneira mal-intencionada.
- ☐ Questionam as decisões que você toma.
- ☐ Você é alvo de agressões obscenas ou degradantes.
- ☐ Você é alvo de assédio sexual com gestos ou propostas.
- ☐ Não lhe passam nenhum trabalho.
- ☐ Você é privado de qualquer atividade.
- ☐ Você recebe tarefas inúteis ou absurdas.
- ☐ Você recebe tarefas muito inferiores a sua capacidade ou competências profissional.
- ☐ Você recebe novas tarefas o tempo todo.
- ☐ Você recebe tarefas humilhantes.
- ☐ Você recebe tarefas que exigem experiência superior às suas competências profissionais.
- ☐ Você é obrigado a realizar trabalhos perigosos ou especialmente nocivos à saúde.
- ☐ Você recebe ameaças físicas.
- ☐ Você é alvo de agressões físicas, mas sem gravidade, a título de advertência.
- ☐ Você é alvo de agressões físicas.
- ☐ Os agressores te ocasionam gastos, com a intenção voluntária de te prejudicar.

- ☐ Causam estragos em seu posto de trabalho ou domicílio.
- ☐ Você é alvo de agressões sexuais.