

Percepções do Assédio Moral Corporativo

Perceptions of Corporate Mobbing

Yumara Lúcia Vasconcelos^{*a}; Edson Carneiro de Miranda^a; Breno Gustavo Valadares Lins^a; Maria José de Sena^a;

^aUniversidade Federal Rural de Pernambuco.

E-mail: yumaravasconcelos@gmail.com

Resumo

Esta pesquisa foi instigada pela seguinte questão problematizante: de que maneira as pessoas percebem o assédio moral nas organizações? Complementarmente: qual a repercussão social do fenômeno? Assim, movida por essas reflexões, objetivou-se discutir a percepção da sociedade acerca do fenômeno do assédio moral no ambiente corporativo, a partir da análise de literatura e da pesquisa de campo empreendida. Especificamente, visou-se caracterizar o assédio moral nos ambientes corporativos, analisando as possíveis origens do problema e respectiva repercussão social. O estudo, de natureza qualitativa, exploratório-descritivo, tomou por base o levantamento de campo realizado junto a 100 trabalhadores, arguindo-os acerca das características do assédio moral, da definição de papéis na experiência observada ou vivenciada (assediador, assediado, expectador), das reações esboçadas, dos efeitos provocados pelo fenômeno e medidas consideradas eficazes na solução do problema. A investigação tem sua justificativa assentada na necessidade de monitorar a evolução e contornos do fenômeno. Como principal resultado, o estudo apresentou as formas de assédio percebidas por esses, impacto decorrente na vida das vítimas e possíveis medidas preventivas. As opções e narrativas desvelam cenários variados de violência no mundo do trabalho, ressonando significativamente na vida do trabalhador. As estratégias abrigadas pelo assédio moral foram variadas, explícitas e não explícitas, sinalização que reclama uma contextualização efetiva quando da formação do conjunto fático-probatório. Conduta lesiva à harmonia social, os impactos ressaltados no estudo perpassam o âmbito corporativo, atingindo as relações sociais em plano maior.

Palavras-chave: Assédio Moral. Dignidade. Organizações.

Abstract

This research was instigated by the following problematizing question: How do people perceive bullying in organizations? Complementarily: what is the social repercussion of the phenomenon? Thus, based on these reflections, the objective was to discuss the society perception about the moral harassment phenomenon in the corporate environment, based on literature analysis and field research undertaken. Specifically, it aimed to characterize moral harassment in corporate environments, analyzing the possible origins of the problem and its social repercussion. The qualitative, exploratory-descriptive study was based on a field survey of 100 workers, arguing about the characteristics of moral harassment, the definition of roles in the experience observed or lived (harasser, harassed, spectator). The outlined reactions, the effects caused by the phenomenon and measures considered effective in solving the problem. The investigation has its justification based on the need to monitor the evolution and contours of the phenomenon. As a main result, the study presented the perceived forms of harassment, the resulting impact on the victims' lives and possible preventive measures. The options and narratives reveal varied scenarios of violence in the world of work, resonating significantly in the worker's life. The strategies sheltered by bullying were varied, explicit and not explicit, signaling that demands an effective contextualization upon the formation of the factual-probatory set. Detrimental conduct to social harmony, the impacts highlighted in the study permeate the corporate sphere, reaching social relationships in a larger plane.

Keywords: Moral Harassment. Dignity. Organizations.

1 Introdução

A relevância da qualidade de vida no ambiente de trabalho, cada vez mais, se insere na agenda dos debates no meio corporativo, especialmente, no que concerne à Psicologia do trabalho. A sinergia das condições desse ambiente repercute, diretamente, na produtividade funcional, ocasionando conflitos produtivos e improdutivos, resistência e adesão voluntária a mudanças, aos boicotes, ao absenteísmo, e até acidentes de trabalho. O indivíduo é o componente principal da engrenagem corporativa, determinando a eficiência e eficácia das organizações (ANDRADE, 2011).

O assédio moral corporativo representa uma modalidade de agressão psicológica dirigida dolosamente a um alvo no

ambiente laboral ou entorno, com finalidades diversas (excluir o outro profissional ou socialmente, desestabilizar, discriminar, humilhar). Na verdade, a ausência de dolo (intenção, vontade e interesse) não dispensa a repercussão funesta na vida do indivíduo, mas segundo entendimento de alguns autores remete a outras formas de assédio (VASCONCELOS, 2015).

No ambiente corporativo, essa agressão, empreendida em atos continuados, expõe o trabalhador a situações vexatórias e desconfortáveis do ponto de vista social (VASCONCELOS, 2015)

É inequívoco que o assédio moral vulnera direitos humanos basilares à vida em sociedade, deslocando o problema para a seara da responsabilidade civil. A prática apresenta os

seguintes elementos estruturais: dolo (intenção) – meio (textos dirigidos, postagens nas redes sociais, e-mails, gestos, atitudes em geral) – atos consecutivos ou frequência – personalidade e efeitos relacionados (consequências vinculadas à sucessão de atos assediosos/nexo causal). A configuração do dano moral requer uma relação objetiva, os efeitos da violência (físico ou psíquico) com o comportamento assediado.

A análise do assédio corporativo perpassa a dimensão dos direitos humanos, atingindo reflexões sobre os mecanismos sociais ativos em uma organização, requerendo olhar atento para as configurações de poder, estilos de gestão reconhecidos, relacionamentos interpessoais e intergrupais, predisposições a embates, fluidez da comunicação e a polaridade impulsionada por interesses e valores. Esses campos de valência atuam como vetores determinantes das interações sociais. (VASCONCELOS, 2015).

O problema comporta a consideração de fatores pessoais, históricos, contextuais e daqueles relativos à dinâmica da organização, costumes sociais compartilhados e cultura. (GUIMARÃES; RIMOLI, 2006). Acredita-se, ainda, que o assédio moral é culminância do embate amoral e desregrado de identidades, pessoais ou coletivas, emergindo das diferenças e divergências mal gerenciadas.

A presente pesquisa teve por objetivo discutir a percepção da sociedade acerca do fenômeno do assédio moral no ambiente corporativo, a partir da análise de literatura e da pesquisa de campo empreendida. Em nível específico, objetiva-se, a partir do levantamento realizado e impressões dos autores: caracterizar o assédio moral nos ambientes corporativos; analisar as possíveis origens do problema; apresentar a repercussão do problema nos diferentes âmbitos sociais. O estudo orientou-se pela seguinte questão problematizante: de que maneira as pessoas percebem o assédio moral nas organizações? Complementarmente: qual a repercussão social do fenômeno?

A revisão de literatura foi organizada sob a luz desses elementos metodológicos estruturantes. Tema atual, complexo, multicausal e multidisciplinar, de notada repercussão social, o assédio moral interessa a campos distintos, especialmente Direito, Administração, Psicologia, Medicina, Psicossociologia e Sociologia (do trabalho); igualmente, aos órgãos de defesa das categorias (sindicatos). Na verdade, comporta diferentes recortes temáticos, interligando especialidades, inclusive no campo da saúde mental e ocupacional (GUIMARÃES, RIMOLI, 2006)

O problema se coloca, na atualidade, em patamar equivalente de outras formas de violência na sociedade. Em razão da relevância temática e do crescimento de incidência do fenômeno, torna-se emergente caracterizá-lo com maior precisão, identificando origens (causas prováveis) e consequências dessa enfermidade social, nichos de abordagem que motivaram a realização desse trabalho. Ao mesmo tempo, o estudo remete à reflexão sobre a qualidade

das relações corporativas, considerando as demandas próprias dos princípios garantidores dos direitos humanos.

O assédio moral ganhou destaque ao longo dos anos exatamente em decorrência da presença de uma abordagem mais humanística no sistema jurídico (principiologia), o que é paradoxal, tendo em vista que o Direito do trabalho tem sido aliado do estudo dos direitos humanos, embora corresponda a um direito humano fundamental ao desenvolvimento da pessoa humana, tutelado constitucionalmente desde a promulgação da Constituição de 1988.

A tutela oferecida pelo Direito se restringe ao ressarcimento por dano moral (abordagem repreensiva), embora o problema reclame uma tutela inibitória, voltada para a prevenção (função pedagógica). O fenômeno (social) atinge diferentes realidades culturais, implicando acréscimo significativo dos custos organizacionais, em decorrência do *turnover* funcional, das contingências jurídicas, do baixo nível de produtividade, ineficiência, aposentadorias precoces e incidência de erros. Independente da forma de assédio moral observada, a submissão, por parte da vítima, não implica necessariamente em uma concordância ou aceitação verdadeira, mas sim, meramente circunstancial em razão de interesses pessoais ou mesmo, situações de coação, o que pode culminar em uma futura reação de denúncia e proposição de ação jurídica.

Variáveis como: estágio de desenvolvimento econômico, nível de escolaridade do trabalhador, natureza da organização (pública ou privada) parecem não influenciar a ocorrência do assédio moral, determinando tão somente o *modus* de apresentação do problema (mais ou menos sofisticado). O assédio moral não é um fenômeno geoespacial, mas sim, de natureza social (VASCONCELOS, 2015).

A exploração do tema revelou um campo complexo e instigante, fecundo em problematizações. Como se vê, a catálise da profusão de trabalhos tem nascedouro em motivos diversos, desde humanísticos a econômicos.

2 Desenvolvimento

A revisão de literatura foi estruturada em torno dos argumentos-chave, que fundamentam os resultados obtidos na pesquisa de campo realizada, não se restringindo a uma mera apresentação de ideias de diferentes autores acerca do tema investigado. As seções desse estudo foram elaboradas sob a diretriz dos objetivos enunciados e análise contextualizada da produção revisada.

2.1 Conceito e caracterização do assédio moral

O assédio moral não se confunde com atritos isolados ou mesmo conflitos ou divergências eventuais. A prática assediada é sistemática e, na maioria dos casos, organizada e dirigida intencionalmente contra uma pessoa ou grupo. Trata-se de um comportamento regular e, portanto, repetitivo com uma duração determinada, produzindo microtraumatismos. Embora trabalhar seja uma experiência social saudável, para

a vítima de assédio, torna-se um encargo, em face da duração das abordagens.

A conduta congrega comportamentos invasivos e cerceantes relativamente aos direitos de personalidade do alvo das agressões. Por essa razão, Leymann (1990) denomina esse fenômeno social de terror psicológico.

Assediar significa coagir, invadir os espaços de autonomia e espaço de decisão do indivíduo, sitiar, agredir; na verdade, em sentido prático, implica pôr-se a frente do outro, impedindo sua evolução e reconhecimento no meio social, cerceando sua liberdade.

Tradicional, a caracterização apresentada nos estudos de Leymann (1990) prossegue influenciando, significativamente, os trabalhos.

Apesar de a caracterização do assédio moral não ser unânime entre os autores revisados, alguns elementos têm presença recorrente nos trabalhos acadêmicos: comportamento ofensivo e, por isso, censurável (por ação ou omissão, seja ela culposa ou dolosa). Os autores desse artigo advogam o entendimento de que o dolo é componente essencial para enquadramento da prática (intencionalidade), todavia, a ‘culpa’ é reconhecida por muitos estudiosos; dano psíquico; série de atos, empreendidos com frequência (processualidade); intervalos curtos de ocorrência. Em alguns casos, os atos evoluem, gradativamente, em intensidade ofensiva; tempo insuficiente para recuperação da vítima, entre uma e outra investida assediadora; intensidade de violência psicológica apreciável; investidas sistemáticas e prolongadas; premeditação (CASTRO, 2014; DALLENGRAVE JÚNIOR, 2012; HIRIGOYEN, 2013; HIRIGOYEN, 2012; ROJO; CERVERA, 2005; VILELLA, 2012; CERQUEIRA, 2015) De fato, o assédio se realiza por meio de uma série de iniciativas intencionais, denominadas de ‘fato unitário’, que em conjunto ocasiona um ou mais danos (físicos e/ou psíquicos). Trata-se, então, de um fenômeno continuado. Um mesmo caso pode compreender diferentes fatos unitários (categorias de ações ofensivas), se o assediador lançar mão de diferentes estratégias de abordagem. Em geral, os fatos unitários evoluem apenas em intensidade (gradação). A gradação de intensidade é utilizada pelo assediador como teste para os limites da vítima.

Para a configuração do assédio moral em uma relação de trabalho é fundamental a identificação e caracterização da conduta ofensiva (intenção, incidência direta, repetição, conduta continuada) e o dano concreto à dignidade e saúde do trabalhador (prejuízo de ordem física ou psíquico-emocional) (DALLENGRAVE JÚNIOR, 2012; VASCONCELOS, 2015). A dignidade humana corresponde ao espaço da consciência do ser, âmbito de sua intimidade, decisão, expressão (direito de personalidade). Iniciativas invasivas relativamente a esse espaço violam os direitos de personalidade (intimidade, honra, imagem, etc.) (VASCONCELOS, 2015).

A clara definição de um escopo impõe-se como necessidade em face à crescente banalização do fenômeno, o risco de

precedentes variados para demandas jurídicas (que pode culminar em um *status* de insegurança) e o mascaramento forçado das interações pessoais, em razão do cerceamento invisível da liberdade de expressão espontânea, afinal, quais condutas podem ser caracterizadas como assediosas?

Peduzzi (2007) ressalta que a amplitude de situações abrangidas pela prática requer cuidadosa análise e contextualização devido à imprecisão conceitual. Hirigoyen (2012) ressalta que:

[...] é importante o uso rigoroso do termo ‘assédio moral’ para se evitar a inclusão de elementos diferentes. A expressão, ao passar à linguagem corrente, terminou por englobar outros problemas que talvez não decorram, no sentido clínico do termo, do assédio moral, mas que expressam um mal-estar mais geral das empresas, que é importante analisar (HIRIGOYEN, 2012, p.10).

O assédio moral é um fenômeno social complexo que compreende, muitas vezes, elementos como autoconvivência e convivência (ativa ou passiva) dos atores envolvidos no processo. Seus mecanismos extrapolam a dimensão da análise psicológica, alcançando uma dimensão social e cultural. Assim, “Estigmatizar as vítimas e ‘psiquiatrizá-las’ é uma maneira de descartar um problema social complexo” (HIRIGOYEN, 2012, p.10).

A conduta perpassa duas formas de violência, estrutural e cultural. A violência estrutural tem alcance mais amplo e profundo, uma vez que alcança a vítima (alvo das abordagens assediosas) e seu entorno, com o requinte legitimador de uma ideologia implantada para viabilizar sua continuidade. Já a violência cultural vincula-se ao sistema de valores e crenças, igualmente a um modo de pensar institucionalizado pelos costumes.

Os pares no ambiente de trabalho tendem a assumir posturas de convivência passiva diante de situações de assédio. A sociedade, por seu turno, tende a reduzir a questão às perspectivas do assediador e assediado, algoz e vítima, em uma dialética simplificadora de uma problemática complexa. A própria organização do trabalho não é neutra, o que abre um campo para análise de outras variáveis, no estudo do fenômeno.

2.1.1 Frequência, intenção, personalidade e moralidade como elementos definidores

Em razão da existência de características facilitadoras do ambiente de trabalho e do conseqüente mascaramento, a prática assediadora não é prontamente identificada pela vítima, requerendo tempo para análise da situação, constatação do dolo e resignificação da conduta (ativa ou omissiva). Essa realidade coloca a frequência e a intenção do agressor em relevo na caracterização do comportamento, estabelecendo um elo pessoal entre ASSEDIADOR e ASSEDIADO.

O dolo distingue o assédio moral das demais enfermidades, a exemplo do estresse, estado biológico catalisado por uma situação social ou sociopsicológica. No ambiente laboral, essa

patologia pode ser gerada pela sobrecarga de trabalho, mas sem intencionalidade particular (intuito de atingir a dignidade da pessoa) (HIRIGOYEN, 2012).

A linha que delimita as consequências do estresse daquelas do assédio moral é tênue. Em geral, a terapêutica aplicada, em alguns casos de estresse, se restringe ao repouso, afastamento do agente estressante, redução da carga de trabalho e melhoras nas condições laborais. Já as vítimas de assédio moral demandam tempo prolongado de recuperação, requerendo terapêutica composta de diferentes recursos.

A enfermidade ocupacional decorrente do assédio moral, em razão da incidência sistemática, pessoal e deliberada de atos lesivos, enraíza-se gradativamente. O caráter pessoal presente no objetivo da conduta é uma característica que afasta situações em que o propósito do assediador é, exclusivamente, atingir metas ou otimizar níveis de produtividade (conhecido como assédio moral organizacional). Estabelecer padrões e metas exequíveis é prerrogativa do poder diretivo do empregador. Inobstante esse seja o entendimento partilhado entre os autores desse trabalho, tal posição não é majoritária. Assim, admite-se neste estudo que, a pessoalidade é um elemento distintivo do assédio moral. Significa afirmar então que nem todo assédio organizacional é essencialmente moral.

O teor moral do assédio reside na concepção partilhada socialmente acerca do que é certo ou errado, do bem e do mal à luz de um paradigma de valores irrenunciáveis. Parte da concepção moral é local, integrando o cotidiano das pessoas (prática concreta da vida em sociedade, a partir de valores e referências culturais).

É no ambíguo contexto social que o senso de moralidade é elaborado, refletindo a carga histórica, cultural, assim como a lógica predominante na sociedade. Os comportamentos, éticos ou não, são reações a paradigmas de moralidade, tendo em vista que é a referência de valores que alimenta os esquemas mentais, especialmente, na elaboração de juízos de valor acerca do que é socialmente aceitável.

Moral e ética não são conceitos coincidentes, uma vez que a sociedade pode valorizar e consagrar costumes questionados pela ética. Nem tudo que é moral é necessariamente ético. No cotidiano, os costumes são desafiados pela ética em situações diversas. Compreender essa distinção conceitual é essencial à análise do comportamento do indivíduo nos diferentes espaços sociais.

Os padrões morais e éticos internalizados definem as escolhas do indivíduo. Esse campo compõe a aura da dignidade. O conceito de 'dignidade humana' representa um convite à busca pela precisão, todavia, o indivíduo reconhece quando esta é atingida, exatamente em razão da concepção de moralidade presente nos esquemas mentais. Quando a conduta assediadora viola essas referências morais, o assédio moral é inequivocamente configurado. O assédio moral é condenável tanto do ponto de vista moral como ético.

A frequência do comportamento potencializa os efeitos sobre o psiquismo do indivíduo e a consciência torna essa

experiência mais impactante. O significado atribuído à prática parece estar relacionado à continuada incidência. Todavia, não se desprende dessa assertiva que ocorrências isoladas não possam representar agressões com potencial de lesividade expressivo (HIRIGOYEN, 2012).

2.1.2 Assédio moral e conflitos isolados

A conduta assediadora vai muito além do conflito eventual, potencial fonte de aprendizagem e ingrediente necessário para fomento à mudança. De fato, o conflito pode incitar as pessoas a um fluxo proativo rumo à reorganização. Entretanto, seus efeitos desagregadores tendem a evoluir para situações de assédio em razão de: ressentimentos pessoais ou entre grupos não superados ou resolvidos; retaliações premeditadas; conflitos de interesses (primazia dos propósitos pessoais em detrimento dos profissionais); inibição dos canais de cooperação funcional com o objetivo de atingir o alvo de ressentimento, isolando-o.

O conflito, mesmo inabitual, enquanto pendente ou não resolvido se alastra, reclamando espaço e adesão (formação de alianças políticas), o que tende a ampliá-lo significativamente. É caracterizado por uma polaridade simétrica de posições (não necessariamente de forças). Os atores estão imersos em um mesmo sistema de referências.

No assédio moral, fenômeno particular, observa-se uma polaridade de forças, em que um dos pares é hipossuficiente (a vítima). A prática do assédio moral nas corporações tem nascedouro nessa polaridade de poder em que um polo 'comanda' e 'impõe-se' na relação, enquanto o outro, 'submete-se' e 'aceita' as investidas invasivas (embora muitas vezes não concorde), apassivando-se diante das imposições propostas.

Apesar dessa polaridade não ser necessariamente funcional, é inequívoca a hierarquia invisível de influência e poder entre assediado e assediador. Os conflitos intraorganizacionais são inerentes aos grupos sociais, ricos em contradições, interesses individuais, divergências pontos de vistas convergentes e divergentes, credos e *ethos*.

O assédio moral é patológico, sendo prejudicial às relações e ao desempenho organizacional, ocasionando contingências jurídicas e licenças prolongadas, financiadas pelas empresas e pelo Estado. Assim, enquanto o conflito produtivo (de causas não emocionais) pode ensejar debates, desenvolver habilidades de negociação, culminando em uma convergência conciliadora e consensual de pontos de vista, o assédio é essencialmente destrutivo, degradando gradativa e deliberadamente o ambiente de trabalho.

A caracterização do assédio moral corporativo, em razão das peculiaridades de cada situação, assume contornos específicos, o que inelutavelmente remete à análise do caso concreto.

2.2 Categorias de assédio moral e as relações de poder e influência

O assédio moral verificado no âmbito trabalhista envolve diferentes indivíduos, independente do nível hierárquico, classificando-se em: vertical (ascendente ou descendente), observado entre colaboradores de níveis funcionais distintos; horizontal ou de linha, estabelecido entre pessoas do mesmo patamar hierárquico-funcional; misto, vertical e horizontal, produto de uma confluência de forças e; relacional, que é patrocinado por agentes externos à organização.

O assédio mais frequente é o vertical de cima para baixo, tendo em vista que é favorecido pelas relações de poder e influência. Tem *start* na abordagem de superiores hierárquicos a um ou mais laboristas. Nesse tipo de assédio se verifica um condicionamento *quid pro quo* ('isso por aquilo'), o que silencia as vítimas. Já o assédio vertical ascendente parte de um ou mais laboristas alcançando entes na hierarquia superior (CASTRO, 2014).

O assédio moral de baixo para cima é incomum, em razão da estrutura de poder institucionalizada, especialmente na iniciativa privada. A probabilidade maior de sua ocorrência é no setor público, tendo em vista a estabilidade assegurada ao servidor. As ocorrências, geralmente, têm origem na disputa por cargos, ascensão de carreira, em que aqueles não contemplados pela oportunidade se utilizam de instrumentos escusos visando oferecer resistência às decisões da cúpula diretiva.

O assédio moral de linha é observado entre laboristas do mesmo nível. Os motivos que determinam essa moralidade de assédio são variados: inclinações homofóbicas, preconceitos levados ao extremo da discriminação (de gênero, racial e de classe social).

Define-se como assédio interrelacional aquele que envolve um ou mais laboristas e um agente externo à organização. Destaque-se que as modalidades podem coexistir em um mesmo ambiente, dando azo ao assédio moral misto. As relações de poder e influência são facilitadoras de determinados comportamentos. A influência é um importante ingrediente para a ocorrência e manutenção do assédio moral de linha e vertical ascendente, assim como o poder o é para continuidade do assédio moral vertical descendente (VASCONCELOS, 2015).

Em um total desvirtuamento de sentido, o poder é usualmente manipulado pelo assediador para justificar condutas inadequadas, sob o argumento da necessidade de se manter uma disciplina mínima, ou mesmo, o rigor técnico. O poder torna-se, dessa forma, parte de uma máscara social institucionalizada. O figurino corporativo assumido pelo assediador decorre, muitas vezes, de costumes consagrados, socialmente aceitos e cristalizados pelo grupo. A assimetria social patrocinada pelo poder é apenas uma variável facilitadora do espectro de comportamentos definidores da conduta.

Inobstante o exercício de poder esteja vinculado às posições hierárquicas, nada impede que aquele que ocupa

posição subalterna na organização exerça um contrapoder. O assédio moral ascendente (de baixo para cima) tem origem exatamente no exercício desse contrapoder (HILAL, 2003; VASCONCELOS, 2015).

Destaque-se o fenômeno social da influência exercida por pessoas dotadas de autoridade política, embora não vinculadas a cargos ou posições sociais superiores. Essas forças, não legitimadas institucionalmente, também podem facilitar ou patrocinar práticas de assédio na organização, criando polaridades entre os pares.

A influência é reconhecida pela qualidade de argumentação do agente, concatenação de ideias, ainda, pela autoridade moral. Usualmente, se estabelece pela apropriação de recursos de convencimento, com o propósito de incentivar a adesão voluntária do indivíduo àquele grupo social. A pessoa dotada de influência lança mão da conduta como recurso estratégico de persuasão, ascendendo sobre outras consciências, estimulando comportamentos consentidos.

Parte dos comportamentos assumidos pelas vítimas do assédio (aceitação, submissão) é explicada pela 'influência' estabelecida na relação. "Em tese, o terreno da influência não é o do irracional e da fé – ações emocionais, tradicionais, axiológicas -, mas o terreno preferencial da razão, dos raciocínios elaborados e da persuasão fundamentada" (SROUR, 2012, p.97-98).

O Quadro 1 apresenta as principais diferenças entre poder e influência.

Quadro 1 - Poder e influência: forças organizacionais

Poder	Influência
Baseado em uma autoridade legitimada pelas relações institucionais. Não necessariamente vinculada a cargos.	Tem por base uma autoridade, que pode ser de origem moral, científica, ou mesmo, técnica.
Mando formalizado pelas normas internas.	Tem configuração simbólica, não política.
A adesão é contratual ou regimental.	Adesão baseada na vontade dos pares, movida ou não por interesses. A influência é silenciosa e gradual.
Motivação à adesão: legal, contratual, estatutária ou institucional.	Motivos de adesão: ideológicos, profissionais, técnicos, estéticos, científicos. Em geral, tem nascedouro na convicção.
Estimula comportamentos preditos, previsíveis e esperados, segundo os padrões estabelecidos.	Resulta em comportamentos conscientes, consentidos por força de convicção ou aceitação verdadeira.
Meios do cooptação: disciplina contratual ou regimental.	Meios do cooptação: sugestões e convencimento (persuasão).
Grande formalidade	Flexibilidade.
Existência de sanções contratuais.	Sanções simbólicas, a exemplo de exclusão social ou uma simples expressão gestual de desagrado.

Fonte: Dados da pesquisa.

A alienação ideológica e os discursos falaciosos podem ser observados tanto nas relações de poder como de influência. A maneira como o abuso ocorre somente determinam o sentido das agressões.

O assédio moral se repercute no mundo do trabalho sob diferentes formatos e estilos, ao que parece influenciado por aspectos socioculturais, estrutura de poder e influência, bem como nível intelectual. Esse último, elemento crucial na definição do nível de sofisticação na camuflagem de iniciativas assediosas.

O cotidiano das relações no ambiente de trabalho tem revelado, cada vez mais, a necessidade de se contemplar nas análises comportamentais componentes diversos determinantes de uma conduta, a exemplo das redes sociais dentro da organização, grupos identitários, carga emocional envolvida nas relações, expectativas profissionais, frustrações anteriores e atuais, a história de vida do indivíduo e impacto no relacionamento com seus pares. A janela simbólica que contorna o fenômeno do assédio moral extrapola o próprio espaço organizacional.

2.3 Identidades organizacionais e o assédio moral corporativo

A qualidade do ambiente de trabalho constitui fator determinante de inúmeros comportamentos do indivíduo na organização, visto que representa não exclusivamente um lugar físico, mas sim, de subjetividades, dotadas de significado simbólico. Compreende um universo complexo composto por uma moral própria, expectativas, histórias de vida, frustrações, imagens, impressões, desejos e interações, elementos que configuram o sentido da experiência social patrocinada pelo trabalho e cuja conotação extrapola a função instrumental.

O trabalho tem centralidade antropológica na vida do homem, direito humano essencial.

As organizações representam sistemas sociais compostos por notada complexidade, sendo formada por diferentes grupos ou clãs, cujos componentes se agregam em torno de interesses profissionais e pessoais compartilhados, princípios, padrões, crenças, políticas institucionais, valores e demandas diversas. Esses elementos são a amálgama de coesão e integração, que mantém o grupo politicamente ativo. Esses grupos cristalizam suas identidades, que ao convergirem em consenso, compõem o que se denomina de identidade organizacional.

Inobstante as organizações sejam espaços democráticos de convivência social, as divisórias institucionais segregam os grupos, criando zonas de significação, atuação e conflito. Essas identidades não são estáticas, evoluindo com as organizações sociais.

Uma parte do que se reconhece como identidade organizacional não é puramente coletiva, agregando identidades individuais, comunicando as referências das pessoas que vivem naquele extrato social, influenciando condutas, morais ou não. Determinam ainda, relações de poder e influência que atuam,

paralelamente, às 'divisórias hierárquicas' classicamente institucionalizadas (DONOSO, 2013).

Acredita-se que o embate dessas identidades enseja e prolonga os conflitos que culminam no assédio moral (especialmente o horizontal), eventos relacionados à repercussão dos vínculos identitários e sinergia das forças sociais.

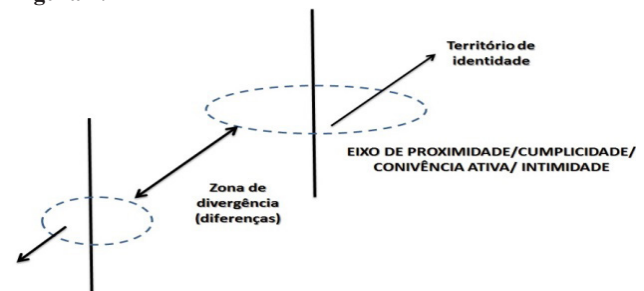
Ressalte-se que as relações laborais são, essencialmente, morais e políticas.

A análise do fenômeno do assédio moral corporativo coloca em evidência a relevância da experiência social laboral em sua dimensão psicológica, reconhecido vetor de condutas, nocivas ou não à saúde do trabalhador.

O ambiente de trabalho é um território social dividido em espaços menores, repartidos a partir de imperativos funcionais, condutas, afinidades e interesses. A maneira como ocorre essa divisão reflete aspirações, estilo de vida e a forma como o indivíduo se identifica com o trabalho e se relaciona com seus pares, bem como sua hierarquia de valores e expectativas. O homem é territorial por natureza e sua concepção de propriedade extrapola o 'sensível', alcançando uma dimensão intangível (FISCHER, 1994).

O indivíduo se apropria dos espaços organizacionais, criando áreas de dominação a partir da convergência de identidades. Os conflitos, produtivos ou não, recaem nas zonas de divergência, distantes desse eixo, cuja demarcação é apenas perceptível por contraste, da diferença e desigualdade (social, funcional, de gênero, inerentes às formações coletivas ou qualquer outra) (Figura 1).

Figura 1: Fronteiras identitárias



Fonte: Os autores.

As organizações, apesar de se tratarem de entidades coletivas, agregam diferentes espaços privados, correspondentes a zonas de influência e controle particular (FISCHER, 1994).

Essa fronteirização dos territórios é social e cultural, representando um aspecto relevante na análise do assédio moral, especialmente, no que se refere às origens da prática. No plano individual, a identidade corresponde ao conjunto de características e atributos que, em sinergia e representação próprias, individualizam cada pessoa. A expressão da identidade pessoal é sempre uma construção psicológica, composta pelo autoconceito e conceito do outro, orientados pelo paradigma dos padrões sociais vigentes e expectativas (DANOSO, 2013).

As identidades são únicas, mas alguns de seus elementos podem ser compartilhados, ensejando visões coletivas e a configuração de uma cultura de convergência, adensando o eixo que define a proximidade entre as pessoas na organização e cumplicidade entre os pares (identidade de grupo) (VASCONCELOS, 2015).

No nível coletivo (organizativo), a identidade é definida por características, condutas, interesses, mobilização de saberes, esperanças de carreira, ideologias, práticas, discursos, repertório de vivências, crenças, posições, valores e atributos comuns, que em conjunto, representam um marco distintivo, que confere unidade ao grupo e ensina a formação de polos de identidade. Esses polos de identidade são agregadores (subsistemas sociais) e se edificam por meio de vínculos espontâneos ou não, baseados em afinidades ou meramente em interesses.

O fluxo de movimentos de filiação identitária se assenta na própria diferença e determina padrões de comportamento. O próprio movimento entre os grupos e redes sociais se verifica por meio da identificação e de interesses particulares, a exemplo do anseio por segurança, ascensão na carreira, respaldo político, aceitação e inclusão social, filiação política, dentre outros.

Os limites simbólicos dos espaços sociais, no âmbito organizacional, têm caráter plural (moral, ideológico, afetivo, ético, emocional, valorativo, político, técnico, motivacional ou mesmo psicológico), mantendo a integridade dessa identidade social. Essas delimitações sociais invisíveis embora sensíveis, quando invadidas dão azo ao assédio moral. As organizações são territórios de confronto de forças sociais. Quando esses embates adquirem musculatura e afetam a dignidade dos pares, o problema se torna patológico.

Não é incomum assediadores estereotiparem e estigmatizarem suas vítimas, usualmente pertencentes a grupos de identidade social minoritária. O estudo do *modus* dessa identificação importa à análise das origens do assédio. Essa arquitetura de poder e influência pode estimular comportamentos assediosos, ratificando determinadas condutas.

Os autores revisados apontaram como origem do fenômeno as inovações verificadas na estrutura produtiva das organizações, ao longo dos anos, pressionando absurdamente a requalificação da mão de obra; a redução de quadros; a existência de hierarquias funcionais estáticas (sem mobilidade ou progressão lenta); o crescimento das iniciativas de terceirização e subcontratação; a ascendência do neoliberalismo pelas faces da precarização do trabalho; a acirrada competição; a globalização; a coerção para aumento da lucratividade e diminuição dos custos trabalhistas; os formatos das rotinas, dirigidas para aumentar os níveis de produção; a demanda e modernização das relações de trabalho (FREIRE, 2009; HELOANI, 2004).

A proliferação de novos modos de gestão, baseados no alcance de metas, despertou para a necessidade de um olhar mais atento às abordagens assediosas decorrentes, pseudolegitimadas por estratégias ou modelos de gestão ‘inovadores’. Por essa lente produtivista, o trabalho

subordina-se ao propósito da geração de lucro, colocando de lado os direitos fundamentais do trabalhador. Entretanto, uma reflexão permanece ativa: até que ponto esses modos de gestão são responsáveis pelo enraizamento do problema? Por trás do estilo e modelos de gestão existe o homem, dotado de discernimento, de competências, de idiosincrasias, livre arbítrio e autonomia para decisão. Reconhecer esses vetores como determinantes exclusivos do assédio organizacional é negar a subjetividade explícita do problema. O assédio organizacional pode servir a propósitos de dominação e exploração, mas igualmente a outros, não tão óbvios.

A prática, abusiva por natureza, contrapõe-se a todas as conquistas sociais nos últimos anos, não se justificando pelas demandas de reestruturação produtiva nos moldes da ideologia neoliberal mascarada com motivos pseudohumanísticos.

Restringir como possíveis causas do assédio moral apenas variáveis externas (conjunturais) implica negar a influência do caráter (traço pessoal) e de variáveis endógenas, produto da atividade social nas organizações, da liberdade de escolha das pessoas e o *background* emocional que o indivíduo leva para as relações. As relações não são neutras, mas sim carregadas de emoção e história.

2.4 O fenômeno do assédio e seus atores

O *modus* de ocorrência do assédio moral nas organizações apresenta um espectro de formas, definidas a partir das peculiaridades do caso concreto. Entretanto, no que concerne ao impacto, a produção científica relativa ao tema e jurisprudências são fecundas na descrição das mazelas institucionais geradas: diminuição da produtividade; perda de vínculo emocional e afetivo com o trabalho e, conseqüentemente, da motivação; faltas justificadas no trabalho; afastamentos prolongados; isolamento social, dentro e fora da organização; perda de interesse profissional e alheamento crescentes; posturas invasivas à intimidade das pessoas; impotência frente aos desafios diversos na vida profissional; bloqueio no desenvolvimento de carreiras; dificuldades na comunicação com os pares, que se estende aos relacionamentos entre ‘setores-fornecedores’ e ‘setores-clientes’, ocasionando prejuízos diretos à administração (CERQUEIRA, 2015; HELOANI, 2004; HELOANI, 2011).

O impacto causado à saúde do trabalhador, segundo a pesquisa, é variado; em algumas situações até evoluindo para doenças ocupacionais de natureza psicossomática ou psicossocial.

Em casos mais graves, observa-se a perda gradual da identidade do assediado, usualmente, visando aceitação social e adaptação àquela situação desconfortável, com o fito de solucionar provisoriamente o problema. A iniciativa define-se como uma forma de enfrentamento. Zabala (2001, p. 230) pontua que:

[...] em alguns casos a instalação na situação costuma ocorrer mediante o desenvolvimento de orientações de condutas masoquistas, com as quais a vítima do assédio psicológico

tende a evadir-se de sua insuportável sensação de solidão e impotência. Seus sentimentos de insignificância, unidos a outros possíveis de inadequação, fazem com que busque no assediador alguém a quem ligar-se para, desse modo, renunciar a sua eguidade ou individualidade.

Essa renúncia induzida à própria individualidade consolida o processo simbiótico. Essa identificação, independente da duração, pode ter origem na simples incompreensão do que ocorre, ingenuidade, inexperiência, solidão, sentimento de insignificância e inadequação social, temor e insegurança. Zabala (2001) destaca que o fenômeno é descrito pela Psicologia Clínica, sendo denominado de colusão.

A colusão ou simbiose pode ser identificada em diferentes relacionamentos, correspondendo tão-somente à fusão de identidades com ofuscamento de uma delas, no caso, do assediado.

Não é incomum, inclusive, verificar-se a submissão do assediado diante da agressão psicológica patrocinada pelo assediador. Esse quadro pode decorrer de uma fragilidade circunstancial ou estar relacionada à baixa autoestima, que alimenta a conduta, ainda que esse assentimento seja temporário

O silêncio e a ausência de reação (diálogo, negociação, denúncia) por parte do assediado e dos colegas de trabalho implica consentimento à prática, ampliando seu ciclo de vida na organização. Essa convivência, justificada ou não, banaliza comportamentos destrutivos, envenenando as relações.

A experiência assediadora não é isolada, não causando ressentimentos somente em relação à figura do agressor, mas igualmente em relação aos colegas, que se omitem, negando-se a testemunhar, denunciar e em determinadas situações ao simples acolhimento fraterno, mostrando indiferença social.

A análise do assédio moral corporativo não dispensa um olhar mais atento à existência de possíveis características facilitadoras do fenômeno na composição dos perfis da vítima e do assediador, e por que não dizer, dos pares.

No caso da vítima, alguns traços parecem recorrentes: tendência autodepreciativa, levando à superlativação das competências de terceiros e subserviência; carência afetiva; dependência em diferentes níveis e natureza; necessidade de autoafirmação; dificuldades de comunicação; deficiência de conhecimento na área, predispondo-se à dependência; imaturidade; inclinação à fuga frente a situações desconfortáveis (introjeção de culpa); momento de infelicidade; aversão à perda de posições (no caso, do posto de trabalho), dentre outras. Na definição do perfil do assediado, os autores usualmente fazem referência à baixa autoestima.

Ressalte-se que as ideias apresentadas nesse trabalho não atribuem culpa às vítimas de assédio, mas reconhecem em suas atitudes, elementos facilitadores da conduta. Negá-los seria admitir sua incapacidade de reação. Entende-se que reação madura à prática é o principal recurso preventivo.

Algumas características do agressor são igualmente facilitadoras do assédio moral: dificuldade em administrar ou

lidar com as competências, sentimentos, emoções, diversidade e o processo de aprendizagem de seu grupo ou subordinados; insegurança; vaidade; ausência de empatia e solidariedade; ambição; necessidade de controle; desejo de dominação; dificuldade em reconhecer valores nos outros, dentre outras.

Zabala (2001) relaciona possíveis personalidades do agressor: paranoide, psicopática e a narcisista.

A personalidade paranoide é indiciada no meio laboral por sinais distintivos: ideiação persecutória; desconfiança constante dos colegas de trabalho; realização de julgamentos sociais pré-concebidos; evitação social, por mero temor à reação das pares; relativo desconforto social (injustificado); desapego social, em situações mais extremas. O indivíduo com traços de personalidade paranoide cria em torno de si uma redoma de segurança, elaborando cenários e suspeitas surreais, invasivas e injustificáveis (ZABALA, 2001).

O assediador paranoide é defensivo, lançando mão de meios para violar a privacidade de seus subordinados para assegurar sua prontidão diante de possíveis ‘ameaças’ e ‘maledicência’.

O assediador dotado de personalidade psicopática apresenta as seguintes características comportamentais: irresponsabilidade e indiferença em relação ao outro; uso do encanto e eloquência para envolver os alvos de interesse; manutenção de máscaras sociais de atuação social e loquacidade mal direcionada. Daynes e Fellowes (2012) ressaltam como características do psicopata, no ambiente de trabalho, a arrogância, o excesso de autoconfiança e a despreocupação em relação ao fracasso.

O indivíduo narcisista é ávido por poder, aceitação social e admiração, criando expectativas, algumas vezes, inatingíveis de *feedback* social. De fato, “Bons em fazer política na organização e hábeis em decisões difíceis e polêmicas, esses agressores não raro são admirados por sua relativa eficiência e eficácia em sua *performance* em curto prazo, apesar da arrogância e do menosprezo com que tratam seus subordinados.” (HELOANI, 2004, p. 5).

Grande parte dos gestores apresenta, em seu perfil, algum traço narcisista, o que não é suficiente para tornar sua personalidade narcisista.

O narcisismo, em doses socialmente toleráveis, auxilia na ascensão da carreira gerencial (assertividade, elevado nível de confiança, entusiasmo e alguma ambição), todavia, quando os níveis desses componentes ultrapassam os limites da civilidade, essa sinergia pode comprometer as relações de trabalho. O grande dosador desses graus de competências é o coeficiente de valoração moral:

Indivíduos narcisistas são caracterizados por fantasias irreais de sucesso e senso de serem únicos, hipersensibilidade à avaliação de outros, sentimento de autoridade e esperam tratamento especial. Frequentemente, apresentam sentimento de superioridade, exagero de suas capacidades e talentos, necessidade de atenção, arrogância e comportamentos autorreferentes (DORFMAN *et al.*, 2003, p.609).

Os líderes narcisistas apresentam desde comportamentos defensivos a reações agressivas e combativas, quando zonas de tensão social no ambiente de trabalho são instauradas. Profissionais com essa característica, geralmente, são propensos a promover verdadeiras arenas de conflitos setoriais.

2.5 Metodologia

Optou-se para desenvolvimento desse trabalho, e consequente alcance dos objetivos propostos, pela pesquisa *survey*.

O instrumento utilizado para sua realização foi um questionário estruturado, no formato eletrônico e autoadministrável, estabelecendo-se como meta inicial de resposta o número de 100, e população-alvo, trabalhadores ativos no mercado de trabalho (sem qualquer outra segmentação).

O questionário contemplou as características do assédio moral, a definição de papéis na experiência observada ou vivenciada (assediador, assediado, expectador), descrições particulares de ocorrências assediosas, reações esboçadas, efeitos provocados pelo fenômeno e medidas consideradas eficazes na solução do problema.

A pesquisa se enquadra como qualitativa em razão da natureza dos dados analisados, essencialmente, formados por pontos de vista, experiências e impressões dos respondentes acerca do fenômeno investigado, colocando em relevo a primazia da compreensão do sentido atribuído pelo sujeito. Essas pesquisas possuem como característica nuclear o resgate das subjetividades na elaboração do conhecimento científico, o que alcança desde as crenças e valores à expressão das representações da realidade.

Esses estudos tomam por base o olhar e ângulo dos sujeitos da pesquisa, o que implica perceber aspectos de sua interpretação, experiências, inclinações pessoais e sentimentos. Valorizou-se, nesse intento, a relevância de se aprender a importância atribuída pelos pesquisados à experiência pessoal e social, posicionando os pesquisadores como meros agentes de interpretação (SARAIVA; IRIGARAY, 2009).

Essa característica categoriza essa investigação, igualmente, como interpretativa.

Tendo em vista seu caráter embrionário e propósito norteador do estudo, a pesquisa define-se como exploratório-descritiva. Os objetivos fixados ensejaram familiarização com o tema, bem como a articulação de conceitos.

3 Resultados e Discussão

Os discursos apresentados pelos respondentes revelam como propósitos do assediador o desejo de comprometer, negativamente, a imagem da vítima; sabotar seu desempenho no âmbito profissional; obter ganhos promocionais e sucesso em competições diversas (não necessariamente relativas ao trabalho). Em alguns casos, os motivos do assediador não são identificados, com clareza, sugerindo apenas grande satisfação pessoal.

Exceto nos casos em que se confunde assédio moral e sexual, as descrições trazem implicitamente os elementos

que configuram o assédio moral relacionados nesse trabalho. Apesar de alarmante, 86% dos respondentes sofreram alguma forma de assédio moral.

3.1 Formas de incidência do assédio moral nos ambientes corporativos

Com relação às formas percebidas de assédio moral corporativo pelos trabalhadores, a maioria dos respondentes citou a perseguição como a mais frequente. Em consonância com as indicações na revisão de literatura, o resultado desta investigação revela a diversidade de meios pelos quais o fenômeno ocorre no ambiente corporativo, dificultando uma descrição precisa de uma conduta. Na verdade, os depoimentos desvelam diferentes fatos unitários presentes em uma mesma situação de assédio: perseguições (16,10%), humilhações reservadas ou públicas (15,47%), práticas sutis de constrangimento (12,50%), agressões verbais (10,17%), sabotagem (8,05%), indiferença (6,99%), intolerância (6,14%), prática de ritos exagerados de disciplina (5,93%), exclusão social (5,72%), hegemonia de saberes de outras áreas em detrimento daquela em que atua - opressão, concorrência entre áreas (3,39%), delegações inexecutáveis (3,81%), denegação de serviço (3,39%), outras (2,33%), como o desrespeito velado ao plano de cargos e salários vigente, a renúncia forçada de direitos assegurados por Lei.

Os elementos caracterizadores do assédio são claramente identificados nas descrições: intencionalidade (dolo); pessoalidade; frequência; investidas sistemáticas e prolongadas; repercussão na vida do agredido e intensidade de violência psicológica apreciável.

3.2 Identidade do assediador

Em relação à posição do assediador na estrutura organizativa, identidade funcional, a incidência mais frequente é o vertical descendente (82%), seguido do assédio moral de linha (13%). O assédio moral vertical de baixo para cima e aquele praticado por cliente ou fornecedor tiveram o mesmo percentual (1%).

Os dados coletados revelaram outro tipo de assédio, aquele praticado por um funcionário efetivo ou concursado contra profissionais contratados temporariamente/serviços terceirizados (3%). Nesses casos, as descrições compreendem do menosprezo ao não reconhecimento dos profissionais contratados pelos agressores (concurados).

Um avanço revelado nesta pesquisa é a identificação do assédio moral de linha, nem sempre tratado em estudos do gênero. O assédio entre colegas são geralmente reduzidos a conflitos, independente da duração e da análise de outros fatores.

3.3 Reações do assediado

Em relação à reação do assediado, 23% silenciam para evitar conflitos, ou até mesmo uma demissão, suportando as investidas. A mesma proporção limita-se a dividir o problema

com os colegas e 15% denunciam internamente o fato.

Apenas 9% propõem ação judicial e 1% optam pela inação, temendo sua segurança física. A mesma proporção permite-se imobilizar para evitar reviver o problema (mecanismo de fuga). Curiosamente, 8% mantêm-se indiferente ao comportamento do agressor, tomando o alheamento como forma de lidar com o problema, outra espécie de fuga. Já 5% buscam apoio especializado (terapeuta). 16% não se pronunciaram a respeito. Esse percentual revela a dificuldade das vítimas em compartilhar.

Os respondentes revelaram preocupação em resgatar pela lembrança o sofrimento e desgaste emocional vivenciado na experiência de reação. Quanto maior o grau de fragilização da vítima, menor sua propensão à reação.

Contrariando as expectativas, de 98 respondentes à assertiva correspondente, 42,86% atuam no setor público e

57,14% no setor privado, ensejando a visualização do grau de disseminação e alcance do problema.

3.4 Efeitos do assédio moral

Relativamente aos efeitos observados destacam-se: comprometimento da qualidade do trabalho (21%), conflitos improdutivos (18,51%), rotatividade de pessoal (16,37%), retrabalho em razão da ineficiência (13,52%), absenteísmo (11,03%), processos administrativos (comum em órgãos públicos) (8,19%) e desperdício de tempo da administração em tentativas de apaziguar os conflitos entre as partes, inclusive, mediando a execução de rotinas (7,12%). Nessa investigação, à luz de outras, os casos de violência física em revida às investidas assediosas corresponderam a apenas 1,78%, possivelmente, justificada pela fragilidade emocional das vítimas, que debilitam com o tempo sua capacidade de reação.

Quadro 2 - Repercussão do assédio moral

Sintomas físicos	
Fadiga que evolui gradativamente	3,72%
Distúrbio do sono	3,55%
Hipertensão arterial	2,28%
Disfunções sexuais (impotência, ejaculação precoce e anorgasmia) / redução do nível de atividade sexual	1,10%
Mudanças no ciclo menstrual	1,35%
Cefaleias e enxaquecas	3,13%
Transtornos alimentares e gastrointestinais	2,54%
Dores musculares ou osteomusculares	2,28%
Imunodeficiência	1,10%
Sintomas psíquicos	
Dificuldades de concentração	4,40%
Lapsos de memória	2,45%
Impaciência	4,15%
Impotência diante dos desafios da vida, especialmente oriundos do ambiente laboral.	2,20%
Redução da velocidade de raciocínio	3,05%
Tristeza imotivada e prolongada (disforia), evoluindo ou não para um estado depressivo.	4,06%
Desânimo	5,58%
Sentimento de solidão	3,55%
Infelicidade	5,50%
Angústia	6,43%
Perda de referência de si mesmo	3,72%
Paranoia	1,44%
Ansiedade	5,67%
Labilidade emocional e afetiva (mudança brusca e geralmente, imotivada do humor ou ânimo)	1,86%
Sintomas comportamentais	
Irritabilidade (distímia)	5,67%
Perda de identidade e interesse pelo trabalho	3,64%
Negligência na prática laboral	2,12%
Alheamento ou isolamento social	1,86%
Agressividade	2,88%
Consumo ou utilização exagerada de substâncias, lícitas ou ilícitas (a exemplo do álcool, cigarro, medicamentos, etc.)	1,44%
Tentativas de autoflagelo	0,59%
Ímpetos de fuga da realidade	1,78%
Pensamento introvertido	0,25%
Impotência diante do sentimento de fracasso	3,21%
Síndrome de <i>Burnout</i>	0,68%
Ansiedade social, manifestada pela tensão diante de situações que envolvem outras pessoas, afetando sua expressão naquele grupo social (sintomas possíveis: 'estômago embrulhado', aumento dos batimentos cardíacos, preocupação com a opinião dos outros, dentre outros)	0,17%
Conflitos familiares gerados em razão do desequilíbrio emocional originado no trabalho	0,59%

Fonte: Dados da pesquisa.

O assédio moral evolui a partir do embate de identidades e diferenças consideradas pelas partes irreconciliáveis, incitados por motivos diversos: imaturidade pessoal e profissional; vaidade; intolerância (em diferentes níveis); preconceitos; insatisfação na vida como um todo, culminando em um *status* de infelicidade; posições políticas divergentes (dentro e fora do âmbito institucional); prevalência do estilo individualista; anseio desmedido por poder e metas profissionais em rota de colisão. Uma constatação interessante decorrente desse levantamento inicial é que os gatilhos comportamentais ultrapassam o espaço físico da organização. Os efeitos reportados pelos respondentes comunicam que o assédio moral tem repercussão nas esferas biológica, biopsicológica e comportamental (Quadro 2).

Embora muitos estudiosos rotulem o assédio moral como ‘sofrimento invisível’, a assertiva não se aplica a todos os casos. A análise das narrativas denuncia que seus efeitos são notórios, por si gritantes. Nebulosos e inquietantes, talvez, sejam os ‘motivos’ e gatilhos’ deflagradores do comportamento, o que demandaria análise mais apurada. Sossela e Neves (2011) fazem referências a consequências psicopatológicas, psicossomáticas e comportamentais, colocando em contraste a gravidade do problema.

3.5 Medidas preventivas para coibir as práticas de assédio moral corporativo

Dentre as ações preventivas, que podem ser empreendidas, para coibir a ocorrência do assédio moral, foram sinalizadas com maior frequência: criação de canais de comunicação alternativos à denúncia aberta e direta, a exemplo ouvidoria, do disk denúncia (12,02%), estímulo a condutas éticas e transparentes (elaboração de códigos de ética) (9,41%), estabelecimento de políticas voltadas para os relacionamentos no ambiente de trabalho (8,71%), implantação de comissões de direitos humanos e a formalização de medidas disciplinares tiveram o mesmo percentual (8,36%) e diálogo proativo, para ensejar respeito e liberdade à comunicação (8,01%). Em proporção menor foram indicadas as seguintes ações: disponibilização de um psicólogo experiente em questões organizacionais (7,67%); incentivo a práticas gerenciais baseadas na cooperação, dádiva, interação e solidariedade (6,62%); promoção de cursos voltados para o tema (6,62%); realização de dinâmicas de grupo, visando a integração entre os pares e a solução de conflitos (4,88%); repensando suas práticas e estratégias, as quais, muitas vezes estimulam a competição profissional predatória (4,70%); aproximação maior do sindicato para, em parceria, implementar campanhas de conscientização, já que algumas pessoas se sentem mais a vontade em retratar tais problemas com membros do órgão de defesa da categoria (4,36%); criação de espaços de convivência informais, para aproximar as pessoas (4,18%); implantação de grupos de orientação e suporte dentro da própria organização (3,83 %); outras medidas (2,26%).

Em convergência à revisão de literatura realizada, essa

pesquisa aponta para a necessidade de elaboração de políticas voltadas para a tolerância e diversidade, harmonizando os objetivos organizacionais aos paradigmas de justiça social. A força de trabalho é diversa no que tange a crença religiosa, etnia, gênero, opção sexual, idade ou mesmo, restrições físicas. Os discursos revelam o anseio de que a realidade das corporações capitalistas transponha os objetivos de lucro, estimulando o respeito à individualidade, à solidariedade, ao afeto e à empatia (no sentido de colocar-se no lugar do outro) nas relações no cotidiano laboral.

4 Conclusão

Analisou-se, neste estudo, as possíveis origens do assédio moral, atribuindo-se ênfase às tendências comportamentais e traços de personalidade, abordagem que afasta os modos de gestão como principal variável determinante do assédio moral corporativo. Promoveu-se a desconstrução do clássico conceito de assédio moral organizacional, a partir da análise das características formadoras da conduta. A caracterização do fenômeno tomou por base ampla revisão de literatura, sob uma perspectiva crítica e pragmática, alheios aos apelos meramente emocionais, mas atribuindo a devida relevância a interpretação do fenômeno e os vieses decorrentes. A repercussão do problema foi tratada considerando diferentes formas de impacto, a fim de se dimensionar adequadamente o problema e ensejar a proposição de soluções.

Tema complexo e multidisciplinar, o assédio moral tem instigado pesquisas sob diferentes recortes e olhares. A concepção do que se define como dignidade humana agrega componentes inatos (intuitivos), culturais e históricos, inculcando o elemento pessoalidade à caracterização do fenômeno.

Os estudos revelaram que a violência decorrente do assédio não se limita àquela visível (observável), o que torna o problema mais desafiante. Seus efeitos patrocinam a degradação deliberada da autoestima da pessoa e do grupo social ao qual pertence, comprometendo a sociabilidade no ambiente de trabalho.

Este trabalho lança reflexões acerca da análise adequada de perfis nos processos seletivos e a necessidade de prevenção contra práticas assediosas, chamando a atenção para a emergência de se coibir o assédio moral, por iniciativa conjunta de empregados e empregadores.

Em nível geral, o assédio moral pode tornar a organização um sistema autofágico, afetando a longevidade do empreendimento e a saúde das pessoas, alcançando a célula organizacional e as famílias, que é uma célula fundamental de desenvolvimento. Na verdade, seus efeitos repercutem na sociedade como um todo, pois modificam o padrão dos relacionamentos. A não violência é um componente importante da civilidade, independente do núcleo social.

Referências

- ANDRADE, D.P. Empresa humana ou humano empresa? *GV-executivo*, v.10, n.1, 2011.
- CASTRO, C.R.C. *O que você precisa saber sobre assédio moral nas relações de emprego: doutrina, jurisprudência e casos concretos atuais*. São Paulo: LTR, 2014.
- CERQUEIRA, V.S. *Assédio moral organizacional nos bancos*. São Paulo: LTR, 2015.
- DALLENGRAVE JÚNIOR, J.A. Assédio sexual e moral: conceito e alcance. In: DANTAS JÚNIOR, A. R. et al. *Direito individual do trabalho*. Curitiba, PR: IESDE Brasil, 2012.
- DONOSO, D.F.M. O direito à identidade pessoal e a atualidade do pensamento de Carlos Fernández Sessarego. In: VILLATORE, M.A.C.; ALMEIDA, R.S. (Org.). *As aplicações do Direito de personalidade ao Direito do Trabalho: questões polêmicas e soluções políticas*. Curitiba: Juruá Editora, 2013.
- DAYNES, K.; FELLOWES, J. *Como identificar um psicopata: cuidado! Ele pode estar mais perto do que você imagina*. São Paulo: Cultrix, 2012.
- DORFMAN, S. et al. Transtorno de personalidade narcisista. In: CATALDO NETO A.; GAUER, G.J.C.; FURTADO, N. R. (Org.). *Psiquiatria para estudantes de medicina*. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2003.
- FISCHER, G.N. Espaço, identidade e organizações. In: CHANLAT, J. (Coord.). *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas – volume II*. São Paulo: Atlas, 1994.
- FREIRE, P.A. O assédio moral como corolário dos sistemas fordista / taylorista e toyotista e os danos à saúde mental do trabalhador. *Revista SJRJ*, Rio de Janeiro, n.25, p.377-394, 2009.
- GUIMARÃES, L.A.M.; RIMOLI, A.O. “*Mobbing*” (Assédio Psicológico) no Trabalho: uma síndrome psicossocial multidimensional. *Psicologia: Teoria e Pesquisa* v.22, n.2, p.183-192, 2006.
- HELOANI, R. *Assédio moral: um ensaio sobre a expropriação da dignidade no trabalho*. ERA – Eletrônica, v.3, n.1, 2004.
- HELOANI, R. *A Dança da Garrafa: assédio moral nas Organizações*. *GV-executivo*, v. 10, n. 1, 2011.
- HILAL, A.V.G. *Dimensões e clusters de cultura organizacional: de uma empresa brasileira com atuação internacional*. Rio de Janeiro: Mauad, 2003, 120-134p.
- HIRIGOYEN, M. *El acoso moral: el maltrato psicológico en la vida cotidiana*. Paris: La Découverte y Syros, 2013.
- HIRIGOYEN, M. *Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2012.
- LEYMANN, H. *Violence and Victims*. Springer Publishing Company, v.5, n.2, 1990.
- ROJO, J. V.; CERVERA, A. M. *Mobbing o acoso laboral*. Madrid: Editorial Tébar, 2005.
- SARAIVA, L. A. S., IRIGARAY, H. A. R. Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso? *Revista de Administração de Empresas*, v. 49, n. 3, p. 337-348; 2009.
- SROUR, R.H. *Poder, cultura e ética nas organizações*. São Paulo: Elsevier, 2012.
- VASCONCELOS, Y.L. Assédio moral nos ambientes corporativos. *Cad. EBAPE.BR*, v.13, n.4, p.822-851, 2015.
- VILELLA, F.G. *Manual de Direito do Trabalho*. São Paulo: Elsevier, 2012, p.152-155.
- ZABALA, I. P. *Mobbing: como sobreviver ao assédio psicológico no trabalho*. São Paulo: Edições Loyola, 2001.
- PEDUZZI, Maria Cristina. Assédio moral. *Rev. TST, Brasília*, v. 73, n. 2, abr/jun 2007