

# CONSIDERAÇÕES SOBRE O ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO E CONTEXTO ECONÔMICO ATUAL

## CONSIDERATIONS ON MOBBING AND THE CURRENT ECONOMIC CONTEXT

MILENA CARLA DE LABIO<sup>1\*</sup>, CARLA FERNANDA BARBOSA MONTEIRO<sup>2</sup>

1. Bacharel em Psicologia pela UNINGÁ; 2. Professora Especialista pelo Instituto Paranaense de Ensino, docente do curso de graduação em Psicologia da UNINGÁ.

\* Rua Pioneiro José dos Santos, 839, Parque Itaipu, Maingá, Paraná, Brasil. CEP: 87065- 440. [milena\\_delabio@hotmail.com](mailto:milena_delabio@hotmail.com)

Recebido em 14/05/2016. Aceito para publicação em 16/10/2016

### RESUMO

Neste artigo são realizadas algumas reflexões acerca do fenômeno assédio moral no trabalho, que ocorre no âmbito organizacional. O assédio é uma forma de violência que se caracteriza por uma degradação das condições de trabalho, podendo causar inúmeros prejuízos à vítima, organização e à sociedade. O assediador possui uma intencionalidade em seus atos busca com que o outro desista do emprego, mude de setor, de empresa, que permita ser dominado, sujeitando-se e ficando calado, é uma tática para se livrar dos indesejáveis e improdutivos. Para tal finalidade o assediador utiliza-se de diversas estratégias dentre elas a desqualificação do trabalhador, como agressões verbais muitas vezes de maneira sutil e não explícita. Analisando o contexto sócio econômico que na atualidade é o novo capitalismo, onde a produção tornou-se flexível, podem-se identificar algumas das consequências dessa forma de produção, como o desemprego estrutural, diminuição da classe operária formal, degradação da remuneração, alienação do trabalhador, enfraquecimento sindical, alta competitividade, exigências e metas elevadas. Esse modo de produção influencia os modelos de gestão e as práticas organizacionais, todo esse cenário legitimam diferentes tipos de violência contra o trabalhador, dentre elas o assédio moral, vitimando um número cada vez maior de trabalhadores.

**PALAVRAS-CHAVE:** Violência no trabalho, capitalismo, administração de recursos humanos, assédio moral no trabalho.

### ABSTRACT

In this article, some reflections about the mobbing phenomenon at work that occurs in the organizational context will be performed. Harassment is a form of violence that is characterized by a deterioration of working conditions, may cause numerous damages to the victim, organization and society. The stalker has a purposeful search of making the other to give up the job, to change the department or the company, whose accept being dominated, submitted and remains silent; it is the tactic to get rid of the undesirable and unproductive employees. For this purpose, the stalker uses several strategies like the disqualification of the employee, often as subtle and not explicit verbal assaults. Analyzing the socioeconomic context, recently known as the new capitalism, which production has

become flexible, it is possible to identify some of the consequences of this form of production; which, for example, shall include the cases of structural unemployment, reduced formal working class, decreased remuneration, alienation of the employee, weakening trade unions, high competitiveness, requirements and high goals. This mode of production influences the management models and the organizational practices; this scenario legitimizes different types of violence against the employees, like the mobbing, which

Victimizes an increasing number of employees.

**KEYWORDS:** Workplace violence, capitalism, personnel management, mobbing.

### 1. INTRODUÇÃO

Esse artigo nasceu da hipótese que o contexto econômico atual legitima práticas perversas no ambiente organizacional, que desqualificam o trabalhador, possibilitando a ocorrência do assédio moral. O assédio moral é um fenômeno que acontece nas relações laborais, ele existe há muito tempo, porém nos últimos 18 anos é que vem sendo estudado mais profundamente. Em 1996 surgiu o primeiro estudo sobre o assunto, desenvolvido pelo sueco Heiz Leymann, pesquisador em Psicologia do Trabalho. Ele nomeou esse fenômeno como sendo *mobbing* um tipo de “psicoterror”<sup>1</sup>. Desde então vários estudos de diferentes países estão realizando pesquisas sobre o assunto e em cada região ele recebe uma nomenclatura diferente e certas particularidades em sua conceituação.

...Na França *Haracèlement moral* (assédio moral), Itália – *molestie psicologiche*, - na – Inglaterra, Austrália e Irlanda - *Bullying, Bossing, Harassment* (tiranizar), nos Estados Unidos, Países nórdicos, bálticos e da Europa Central – *Mobbing* (molestar), no Japão – *Murahachibu* (ostracismo social), em Portugal – *Coação moral*, nos países hispânicos – *Acoso moral, acoso psicológico*, ou *psicoterrorismo*, no Brasil – Assédio moral, assédio psicológico e *mobbing*<sup>2</sup>.

Neste artigo tal fenômeno será tratado como Assédio Moral no Trabalho, nomenclatura utilizada por diversos pesquisadores brasileiros, além disso, nosso enfoque será o assédio moral em ambiente organizacional.

...o assédio moral é uma conduta abusiva, intencional, frequente e repetida, que ocorre no ambiente de trabalho e que visa diminuir, humilhar, vexar, constranger, desqualificar e demolir psicologicamente um indivíduo ou um grupo, degradando as suas condições de trabalho, atingindo a sua dignidade e colocando em risco a sua integridade pessoal e profissional<sup>3</sup>.

Segundo Heloani (2011)<sup>4</sup>, as organizações são produtos de determinada realidade socioeconômica, pois elas reproduzem os princípios vigentes e ao mesmo tempo influenciam e transformam o ambiente. Portanto a maneira pela qual o fator humano é gerenciado nas organizações depende desses modos de produção que por sua vez influenciam nas formas de gestão.

Capitalismo globalizado e o capitalismo flexível são os modos de produção vigentes na maioria das sociedades atuais, são eles quem determina como o fator humano será tratado dentro das organizações. Esses modelos trazem consequências negativas aos trabalhadores, como o desemprego estrutural, exploração do trabalhador, trabalhadores temporários ou subcontratações, queda da força sindical, baixa remuneração entre outros. As relações de trabalho dentro das organizações passam a ser permeadas pela competição extremamente acirrada e à deterioração do clima no ambiente de trabalho<sup>5</sup>.

Sendo assim o objetivo geral deste artigo é Compreender de que forma o contexto econômico atual incide sobre o fenômeno assédio moral no trabalho. Os objetivos específicos são: definir assédio moral de acordo com diferentes autores; identificar quais as consequências do assédio moral; analisar como o contexto econômico atual vem legitimando a violência no ambiente de trabalho; compreender qual a relação entre os modelos de gestão e o assédio moral; identificar as possíveis formas de prevenção e combate desse fenômeno dentro das organizações.

## 2. MATERIAL E MÉTODOS

O método utilizado para a realização desse artigo foi a Pesquisa Bibliográfica, que tem por finalidade levantar o que já foi publicado sobre determinado tema de estudo, oriundos de vários tipos de fontes bibliográficas como, imprensa escrita, meios audiovisuais, material cartográfico e publicações. Ela permite que o autor faça o exame de um tema, sobre um novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras, trata-se de uma análise qualitativa<sup>6</sup>.

A pesquisa iniciou através do exame de periódicos, artigos, resenhas e pesquisas do banco de dados disponível eletronicamente no *Scientific Electronic Library Online* (SCIELO), após livros publicados recentemente

sobre o tema. As palavras chaves e descritores utilizados nas buscas foram: trabalho, assédio moral, sofrimento no trabalho, violência no trabalho, assédio organizacional, gestão, capitalismo, globalização, administração de recursos humanos e mobbing. A bibliografia foi pesquisada no período de 2000 a 2014, utilizaram-se as obras pelas quais se relacionavam com o tema sendo elas da área da psicologia e da área jurídica.

## 3. DESENVOLVIMENTO

### Caracterizando assédio moral no trabalho

Segundo Guimarães e Rimioli (2006)<sup>2</sup>, existem três tipos ou direção de assédio. O primeiro deles é o *Ascendente*, onde uma pessoa com nível mais alto na organização (chefia) é agredida por um ou vários subordinados. Ele acontece principalmente quando um chefe é trazido de fora da organização despertando a inveja de funcionários antigos que almejam o cargo, ou por uma não aceitação de seus métodos. Também nos casos de promoção onde tem que chefiar seus antigos colegas, ou quando chefes se mostram autoritários e arrogantes em seu modo de liderar.

Na modalidade Horizontal, Guimarães e Rimioli (2006)<sup>2</sup> propõe que a agressão parte de um colega ou um grupo com o mesmo nível hierárquico. Ocorre por problemas pessoais, ou porque a vítima ou vítimas não aceitam expressamente ou de maneira implícita as normas de funcionamento aceita pelos demais. Também são alvo pessoas frágeis do ponto de vista psíquico e/ou físico. Segundo Freitas *et al.* (2011)<sup>3</sup>, quando um indivíduo não está nivelado aos demais, os colegas sentem uma dificuldade de lidar com diferenças seja qual for, a exemplo de sexo, idade, escolaridade, necessidades especiais, opinião político e religiosa, etnia. Aos poucos reações agressivas a essas diferenças evoluem para o assédio moral.

A terceira e última modalidade é o Descendente, nesse caso um subordinado é agredido por um chefe. Segundo Freitas *et al.* (2011)<sup>3</sup> é o caso mais comum de expressão de abuso do poder e tirania de chefes que deixam emergir suas frustrações ou às suas fantasias de onipotência através de atos violentos como acuar, humilhar, esbravejar, desqualificando totalmente o subordinado. Nesse destaca-se as empresas cujas estruturas são muito hierarquizadas. Muitas vezes o assédio moral pode estar relacionado com o assédio sexual. Guimarães e Rimioli (2006)<sup>2</sup> também colocam que a chefia comete esses atos para mostrar superioridade aos subordinados e manter sua posição hierárquica, ou pode ser simplesmente uma estratégia de gestão com o objetivo de um desligamento "voluntário" da vítima, para diminuir custos econômicos da organização com aquela demissão.

Segundo Freitas *et al.* (2011)<sup>3</sup> existem características comuns ao assédio moral. Há sempre um evento que desencadeia e faz com que se mantenha o processo, o

assediador possui uma intencionalidade em tais atos, busca com que o outro desista do emprego, mude de setor, de empresa, que permita ser dominado, sujeitando-se e ficando calado, é uma tática para se livrar dos indesejáveis e improdutivos.

Segundo Freitas (2001)<sup>1</sup>, o assediador também se utiliza de estratégias de comunicação, onde as agressões por vezes acontecem de forma indireta e sutil, levando a possibilidade de dupla interpretação, através de indiretas acabam confundindo a vítima, podendo ser gestos, olhares, sacudir os ombros, falar da pessoa como se fosse um objeto, não cumprimentar, usar linguagem em terceira pessoa, entre outros. Outra característica indispensável para que essa violência psicológica seja identificada como assédio moral é o seu componente temporal:

...a exigência de continuidade, constância, é insistentemente ressaltada, levando em conta que a violência moral e o risco gerado a integridade moral em si não se apresentam caso as agressões veladas não ocorram de maneira reiterada<sup>7</sup>.

De acordo Soboll (2008)<sup>8</sup>, outra característica é a Pessoalidade, onde o alvo das agressões é uma pessoa em específico, as agressões não acontecem de maneira generalizada para todo o grupo. Pode acontecer de duas ou mais pessoas serem alvo das hostilidades simultaneamente, mas o processo de perseguição é direcionado e pessoal.

Geralmente o assédio nasce de forma insignificante e se propaga pelo fato de as vítimas não quererem formalizar a denúncia, com medo que “revidem”, através da demissão ou rebaixamento do cargo. Isso faz com que os ataques se multipliquem até que a vítima esteja acuada. Os ataques são seguidos de uma desqualificação da à vítima. A partir de então ela passa a ser estigmatizada encarada como uma pessoa difícil de conviver, que tem mau caráter é louca, irresponsável, temperamental, entre outros. É comum ouvir de seus colegas frases como “ele estava pedindo isso”. Toda essa pressão sofrida conduz ao erro a baixa produtividade, desatenção e ineficiência, reforçando ainda mais o estigma<sup>1</sup>.

Para Freitas *et al.* (2011)<sup>3</sup>, o assédio moral é tão nocivo, pois manipula as emoções dos trabalhadores, colocando-os em isolamento e solidão, existe um silêncio do coletivo, ou seja, os colegas geralmente são complacentes com o agressor esta hostilidade entre colegas existe por diversos motivos, entre eles sobrecarga de trabalho e cansaço, medo de perder o emprego, cumplicidade com o chefe, medo de ser humilhado, indiferença quanto ao sofrimento alheio, pacto de silêncio, rompimento e enfraquecimento dos laços de camaradagem. Freitas (2001)<sup>1</sup> fala também que muitas testemunhas racionalizam sua omissão com a desculpa de desconhecer todos os detalhes das agressões. Já outros colegas assumem seu lugar de camarote, sentindo prazer nesses acontecimentos sórdidos em seu ambiente de trabalho. Por vezes

pode existir uma inversão de papéis onde a vítima passa a se perceber como culpada e acredita sua reputação será manchada e não a do agressor, aumentando ainda mais o trauma vivido pela vítima.

### Consequências do assédio moral

Segundo Freitas *et al.* (2011)<sup>3</sup>, as consequências do assédio moral, permeiam três níveis diferentes, o primeiro seria a esfera Individual, afetando negativamente a vida psicossocial do indivíduo, sua personalidade, identidade, autoestima, vida profissional, familiar e afetiva. Essas desordens podem reduzir a capacidade de concentração, induzir ao erro colocando em risco seu emprego e sua vida. O afastamento e a perda do emprego geram sentimentos de apatia, inutilidade, descrença podendo levar ao alcoolismo, uso de drogas, depressão, pensamentos autodestrutivos, tentativas de suicídio. Aniquila a vítima psiquicamente e bloqueia a capacidade criadora, provoca mudanças na aceitação e compreensão de si, levam à perda do autoconceito, sua dignidade e seu auto respeito.

O segundo é o nível Organizacional, onde os efeitos do assédio moral também são extremamente nocivos, entre eles destaca-se a queda da produtividade, desmotivação interna, acidentes de trabalho por desatenção, afastamentos, alta rotatividade por doenças e acidentes de trabalho e custos para repor esse pessoal, custos judiciais com indenizações, prejuízos à imagem da empresa, devido à imagem negativa da empresa perante a sociedade, deixando de ser atrativas para profissionais bem qualificados, diminuindo os talentos que nela trabalham e redução do valor da marca.

O último nível seria o Social, pois a sociedade paga por questões que poderiam ser resolvidas dentro das organizações. Com a incapacidade de profissionais através de acidentes de trabalho e afastamentos, aumentando-se o gasto com despesas médicas e trabalhistas sobrecarregando ainda mais o sistema judiciário. Sobrecarga também do sistema previdenciário com a aposentadoria precoce de profissionais e afastamentos. Perda de investimento social feito em educação e profissionalização. Todas essas ações tem um custo econômico para as organizações e esse custo é repassado para o produto final, aumentando o preço que os consumidores pagam por esses produtos ou serviços. Também se destaca a desestruturação familiar e social, devido ao fato de as vítimas poderem reproduzir em seu lar, a violência vivenciada no ambiente de trabalho, descontando nos entes queridos através de agressões, isolamento, irritabilidade entre outros.

### Modelos de produção atuais

Vivemos numa sociedade onde os modos de produção vigentes é o capitalismo globalizado. A interdependência global forçou uma nova forma de relação com a

economia, com o Estado e com a sociedade, fortalecendo ainda mais o papel do capital nas sociedades. Antes as empresas tinham suas ações com razoável autonomia, mas a intensificação da globalização levou a um modo informacional de gestão, que está na origem das estruturas organizacionais em rede, as empresas passaram a agir de forma antecipada, sendo preciso exportar, garantir divisas, desenvolver novos produtos, aumentar os mercados e eliminar a concorrência, quebrando-a comparando-a. Para dar conta desse novo mercado as organizações tiveram que adequar a estrutura organizacional, transformar as relações produtivas, e tecnológicas e modernizar os processos administrativos, produtivos e financeiro, levando a uma competição extremamente acirrada, à deterioração do clima no ambiente de trabalho<sup>3</sup>.

Segundo Antunes (2011)<sup>5</sup>, o capitalismo à partir da década de 1980, devido a uma forte crise vivenciou profundas transformações nas formas de produzir e de organizar o trabalho. Dando origem ao novo capitalismo flexível onde se destaca as formas de produção do chamado toyotismo um modelo japonês, que é caracterizado pela acumulação flexível. A produção é variada diversificada e pronta para suprir o consumo, tem por ideal produzir somente o necessário e em menor tempo, portanto o processo começa do fim, ou seja, da venda dos produtos. As organizações trabalham com um estoque mínimo. É um aproveitamento máximo do tempo de produção, incluindo o transporte e o controle rigoroso da qualidade do produto.

Para que isso seja possível ocorreu uma descentralização produtiva, indo ao oposto do fordismo que concentrava a produção em uma única fábrica, a produção era em série e de massa, acumulando-se grandes estoques dentro das fábricas. Com a forma de gestão do toyotismo, criam-se pequenas unidades produtivas, espalhadas geograficamente que combinam pequenas unidades produtivas “artesaniais” e o desenvolvimento tecnológico. O processo produtivo passa a ser flexível para atender às exigências mais individualizadas do mercado, onde se exige do trabalhador a habilidade de operar várias máquinas, o ritmo de trabalho passa ser controlado pelas vendas. As organizações trabalham com um número mínimo de trabalhadores, ampliando-os através de horas extras, trabalhadores temporários ou subcontratações. Essas múltiplas tarefas e ritmo de trabalho acelerado levam a um aumento da exploração do trabalhador<sup>5</sup>.

De acordo com Antunes (2011)<sup>5</sup>, através do aumento das terceirizações e contratações temporárias aumentou-se o setor de serviços, subcontrato, trabalho precário e baixa remuneração, portanto houve diminuição da classe operária industrial tradicional, e a perda de direitos sociais de uma pessoa registrada. Isso acrescido de uma cultura individualista<sup>1</sup> característica de nossa soci-

idade levou ao enfraquecimento sindical. Diminuindo as possibilidades de lutas coletivas, por melhorias nas condições de trabalho. O tão temido desemprego estrutural característico do capitalismo, também é consequência desse modelo de administração na medida em que se trabalha com um número mínimo de efetivo e com o avanço tecnológico, da automação, da robótica, e da microeletrônica, sendo cada vez menos necessário a presença do homem dentro dos espaços de produção.

No fordismo, a produção fica concentrada em uma única fábrica, portanto sua estrutura era hierarquizada onde existem diferentes setores com diferentes níveis de chefia. Com o advento do toyotismo, veio à descentralização produtiva, através da flexibilidade e mobilidade geográfica, ou seja, a indústria passou a ser dividida ficando cada matriz responsável por uma etapa exclusiva do processo, especializando-se nele, isso leva a uma diminuição de hierarquias, buscou-se aumentar a autonomia e a participação da classe trabalhadora, num denominado trabalho “artesanal”. Porém a diminuição do fator subjetivo na produção continua existindo, ou seja, o sujeito ainda continua alienado ao produto final, pois por mais que se dê autonomia ao trabalhador ele ainda não tem acesso à elaboração do produto, apenas a sua fabricação, podendo interferir somente nas formas de se produzir e não em sua concepção<sup>5</sup>.

Ao citar a alienação como característica do capitalismo atual é necessário fazer algumas considerações. De acordo com Albornoz (2004)<sup>9</sup>, é inerente a organização do trabalho atual a alienação do trabalhador, tanto numa linha de montagem da fábrica como nos escritórios com seus corredores e sessões especializadas dos labirintos burocráticos, pois é separadas partes do processo de produção de um objeto de um projeto, cada funcionário fica responsável por uma parte do processo, sendo o ato de apertar um parafuso, ou o de preencher determinado formulário específico. Com isso ocorre uma perda da percepção da dimensão do seu trabalho, apesar de saber manusear determinada máquina se o patrão assim determinar ela poderá ser substituída tendo de haver uma adaptação abrupta a nova forma de produção. Outro nível é a autoalienação a venda da sua força de trabalho, que passa a pertencer à outra pessoa. As potencialidades intelectuais também são alienadas, pois a rotina em prol da diminuição de custos da produção leva a uma especialização e a uma conseqüente robotização, ou o não uso das potencialidades intelectuais.

Heloani (2011)<sup>4</sup>, sobre as formas de gestão do toyotismo discorre que no mundo do trabalho sempre existiu uma manipulação da subjetividade da classe trabalhadora, através da expropriação ou dominação que no caso do capitalismo trata-se da força de trabalho. Agora a domi-

<sup>1</sup> Para mais informações consultar o livro O que é pós-modernismo de

Jair Ferreira dos Santos, 2000. Nessa obra o autor discorre sobre a sociedade contemporânea, onde uma de suas principais características é o individualismo exacerbado.

nação tornou-se mais sutil porém mais perigosa, pois o trabalhador compartilha de sua própria dominação. Para envolver o empregado na produção criaram-se inúmeras formas de “gestão participativa”, essas se caracterizam por uma tentativa de dar ao trabalhador uma maior autonomia. É uma gestão da dimensão psicológica que pode chegar até mesmo a uma manipulação do inconsciente.

A repressão deixa de ser explícita, os atos concretos de violência como agressões verbais e/ou físicas, passam a ocorrer através da introjeção das normas de regras da organização, sendo um sistema de valores que devem ser utilizados pelos trabalhadores, de tal maneira que o indivíduo se identifique com esses valores e fiquem subordinados ao capital, dessa forma por mais autonomia que se dê ao sujeito ele estará sempre reproduzindo a “missão” da empresa. O autor denominou essas características como gestão do inconsciente<sup>5</sup>.

Diante disso, considerando as características do tototismo e o que Heloani considera gestão do inconsciente, percebe-se que essas práticas que embasam o mundo do trabalho, produzem e legitimam subjetividades subordinadas ao capital. As empresas para atingirem seus objetivos tem condutas que prejudicam a classe trabalhadora em diferentes níveis.

### **Comportamento organizacional e formas de gestão**

Segundo Soboll (2008)<sup>8</sup>, existem algumas divergências na conceituação de Assédio Moral e no discurso social de trabalhadores, sindicalistas até mesmo profissionais da área da saúde. Por vezes o assédio moral é confundido com algumas práticas organizacionais como: conflitos, pressões, abusos de poder, premiações negativas, gestão por estresse, desgastes, gestão por injúrias, e outros eventos que prejudicam a saúde mental e o bem-estar dos trabalhadores. Apesar de haver essa confusão na conceituação do assédio moral, essas formas de gestão podem fazer com que os colegas de trabalho tenham atitudes violentas uns com os outros incluindo o assédio moral. Muitas vezes os agressores são os únicos a serem responsabilizados por esses atos, mas eles também são funcionários e podem submetidos às mesmas pressões e estratégias abusivas da organização. Ou seja, o que acontece é uma cumplicidade da organização com seus representantes, nesses casos os agressores.

Nessa prerrogativa as empresas são corresponsáveis ou não isentas pelos atos que acontecem em seu interior e elas podem proporcionar condições que estimulam, coíbem ou eliminam o assédio. Através das regras, normas, cultura, filosofia, formas de gestão, autoridade das organizações e consciência dos trabalhadores é que se cria uma fronteira imaginária ou real do que é permitido ou não dentro do ambiente de trabalho. Ausências de limites tornam essa fronteira maleável de acordo com os

interesses principalmente na busca de resultados práticos a serem atingidos, pois nas organizações as pessoas se pautam mais pelos aspectos legais do que pelos morais. Sem resistências organizacionais ou reprovações deixa de existir uma instância interdutora e punitiva para essas ocorrências perversas. A impunidade acaba servindo como justificativa para tais atos, portanto, o assédio moral acontece não porque os diretores da organização desejam, mas sim porque são omissos e desconsideram os fatores que favorecem esse fenômeno.

Segundo Rizvi (2008)<sup>10</sup>, alguns exemplos de condições e situações organizacionais que levam a ocorrência desse fenômeno podem ser citados: ausência de critérios transparentes para seleção de chefias; inexistência de procedimentos igualitários que asseguram a não discriminação ou desqualificação, para que o trabalho de todos seja avaliado da mesma forma sem distinções; ausência de meios de denúncia de abusos do poder; comunicação interna distorcida ou puramente instrumental; cultura de abafar conflitos ao invés de trata-los; ocorrência de situações de assédio moral anterior sem ter havido punição.

Além disso, Freitas *et al.*, (2011)<sup>3</sup> também sugere outros fatores que podem levar a ocorrência do assédio moral entre eles: cultura e um clima organizacional permissivo; relacionamento desrespeitoso e complacência com os erros; rituais degradantes e ofensivos para aqueles que não cumprem suas metas ou para aqueles que possuem sua contratação assegurada por lei, como gestantes e deficientes; ambiente extremamente competitivo; a supervalorização de hierarquias onde chefes são considerados intocáveis e inquestionáveis, favorecendo a tirania e a impunidade ao avesso da democracia; reestruturações feitas sem planejamento em relação às pessoas e aos cargos afetados; terceirizações podem gerar um clima ofensivo entre os funcionários e os terceirizados; atividades extremamente rotineiras como telemarketing e call centers, empobrecem as relações sociais, isolando os indivíduos e robotizam que se torna um alvo fácil de ofensa tanto para os chefes como para cliente insatisfeitos; expatriações feitas sem analisar as repercussões; falta de planejamento e metas constantemente elevadas. Como dito anteriormente, essas ações e circunstâncias podem favorecer situações de assédio moral no trabalho.

### **Modos de gestão atual e mecanismos de controles**

#### **Práticas perversas nas organizações**

Freitas (2001)<sup>1</sup>, fala sobre as práticas perversas nas organizações, chamou de administração por *stress*, as formas de gestão da atualidade, onde há uma naturalização de práticas que servem para dar vazão à falta de escrúpulos de profissionais perversos que sentem prazer em cometer atos de tirania. Uma das táticas utilizadas

para se livrar dos indesejáveis principalmente quando há processos de fusão e aquisição de grandes empresas, existindo então cargos duplicados é a prática do *freezer*, ou uma morte simbólica do trabalhador, onde sua inutilidade é forçada, um exemplo é a pessoa não ter mais uma mesa ou cadeira para se sentar. Outro efeito perverso seria a busca pela “excelência”, a vida nas organizações tem se tornado uma busca pelo inalcançável, pois a metas sempre mutáveis e a quebra de recordes levam a exaustão de homens que por mais que façam estão sempre condenados ao fracasso, gerando uma enorme ansiedade e angústia.

### Ética nas organizações

Segundo Soboll (2008)<sup>8</sup>, nas organizações que ocorrem o assédio moral o padrão relacionamento entre as pessoas é confuso e os comportamentos são antiéticos. Rizvi (2008)<sup>10</sup> coloca que a perda da ética acontece toda vez que os trabalhadores são alvo de um comportamento violento, e esse sofrimento é negligenciado pela organização. Essas perdas de valores éticos levam ao adoecimento, psíquico organizacional e social.

Freitas (2005)<sup>11</sup>, também faz considerações sobre o “tipo” de ética existente nas organizações, segundo a autora, contém uma fragilidade moral no discurso de mega-corporações e grandes empresas no que diz respeito à forma pela qual a ética é incorporada nas formas de gestão. Algumas empresas fornecem aos funcionários livros e cartilhas aonde vêm escrito os princípios e a missão da empresa, sempre numa roupagem de valorização do trabalhador buscando padronizar atitudes e comportamentos éticos que a empresa espera de seus funcionários. Trata-se de uma espécie de doutrinação pragmática, pois o objetivo não é mudar a conduta de seus trabalhadores tornando as práticas organizacionais mais humanas, mas sim criar instrumentos, materializar mensagens que transmitam uma ética “existente” na empresa, a fim de se evitar ações judiciais que possam lhe prejudicar a imagem.

Outra demonstração dessa fragilidade moral proposta por Freitas (2005)<sup>11</sup>, está no fato de as organizações encomendarem ou comprarem uma ética vinda de fora, através de treinamentos aos gestores ministrados por consultores, buscando resgatar a ética em sujeitos que tiveram suas capacidades morais obscurecidas pela prática do lucro. Porém essa ética é ideológica, pois seu objetivo é o de não despertar a curiosidade da imprensa ou sociedade em relação a comportamentos duvidosos. Nesses casos os valores “morais” são voltados para o sucesso dos negócios.

### As emoções à serviço do capital

De acordo com Araujo (2008)<sup>12</sup>, as organizações atuais exigem de seus funcionários uma dedicação total, no aspecto físico, intelectual e emocional, as manipulações

das emoções por parte das organizações fazem com que os trabalhadores se sintam valorizados e parte fundamental do sucesso ou fracasso da organização como um todo, levando com que internalize os desejos e ideais corporativos como se fossem seus, abandonando suas expectativas individuais passadas ou futuras.

Freitas, Heloani e Barreto (2011)<sup>3</sup> definem essa manipulação como uma das ideologias presentes nas organizações atuais nominando-as de políticas de afetividade, onde os pensamentos, sentimentos e a subjetividade são constantemente reordenados pelas organizações de forma conveniente, buscando coagir, controlar, vigiar e estimular uma maior participação dos trabalhadores. Essa política tem como embasamento as teorias de inteligência emocional, para ensinar o trabalhador existem inúmeros cursos e treinamentos exaustivos que prometem melhorar o desempenho, estimular as emoções positivas e coibir as negativas, a controlar os impulsos, se relacionar melhor, ou seja, aprender a trabalhar as emoções e deixa-las distantes de seu local de trabalho. Mas seu maior objetivo é fazer com que o sujeito internalize os desejos e ideais corporativos como se fossem seus.

As políticas de afetividade visam um contentamento geral de uma falsa alegria em tempo integral, sendo uma tarefa impossível de ser alcançado. É um incentivo ao cinismo, ao sarcasmo, negação dos afetos, indiferença, apatia, passividade em relação à própria dor e a dor do outro e em relação aos afetos que vive em seu meio social. Aqueles que não se adaptam por vezes são considerados divergentes passam a ser vistos como aqueles que não querem colaborar.

Uma das características da nova configuração do trabalho moderno também defendido pelos autores é retirar a autonomia e impedir o exercício do saber criar e fazer pelos trabalhadores, isso graças aos métodos de produção que são cada vez mais mecanizados e seus processos fragmentados, pois numa linha de produção cada um é especializado em determinada tarefa, por vezes desconhecendo o produto final e suas etapas de produção, há também dentro das organizações uma rígida disciplina para o uso integral do tempo em prol da produção e para atender as metas. Portanto existe uma distância entre pensamento e produção, uma exploração e ausência de autonomia.

Apesar dessa falta de significado no que está sendo feito, em contramão entram as políticas de afetividade que agregou o valor de subjetividade, das emoções e dos pensamentos, nesse caso a criatividade fica a serviço de se criar estratégias para atingir as metas que por muitas vezes são inalcançáveis.

### Estratégias de prevenção

O assédio moral no trabalho é um fenômeno muito complexo e necessita de um enfoque multidisciplinar, tanto para sua conceituação, intervenção para prevenção

e tratamento. A intervenção pode se concretizar em dois campos, primeiro é para a resolução desse fenômeno e o segundo seriam as consequências do assédio para vítima<sup>2</sup>. Serão descritos a seguir algumas estratégias de combate a nível organizacional, proposta por diferentes autores.

Freitas *et al.* (2011)<sup>3</sup>, afirmam que a melhor maneira para se combater o assédio moral dentro das organizações é a partir da iniciativa de seus dirigentes do mais alto escalão, porém eles costumam interferir somente quando há o prejuízo na produção, rendimento e faturamento da empresa. Exceto esses casos acabam deixando a resolução do problema por conta da vítima ou demitindo-a para se acabar com os rumores na empresa. Mas se há uma verdadeira intenção de se eliminar esse problema, primeiro deve-se reconhecer que essa prática existe dentro da organização, após esse ato não pode ser impune, tem que apurar, coibir e punir os culpados, essa atitude deve partir de pessoas confiáveis de dentro da organização, pessoas pela qual não estejam envolvidas nem sejam condizentes com esses atos. A organização deve passar a mensagem que ninguém é intocável ou impune e desenvolver uma mentalidade que demonstre que todos perdem quando ocorre o assédio moral.

Deve se criar uma cultura organizacional que minimize e evite o assédio; gerar estilos de gestão do conflito e de liderança participativos através da abertura para que as vítimas tenham instrumentos de comunicação formal do problema nas organizações; dispor de indicadores do assédio dentro da organização do mesmo modo que os acidentes de trabalho. Haver um modo de avaliação dos riscos psicossociais da organização do trabalho, ou seja, riscos ocupacionais do trabalho na dimensão psicológica e combater-los através de projetos e planos de ação em prol da qualidade de vida profissional<sup>2</sup>.

As estratégias de prevenção e combate seriam: disseminação da temática através de informativos e impressos para alertar o maior número de trabalhadores sobre a dimensão do problema; a alta hierarquia incentivar formalmente que as vítimas e seus colegas denunciem a violência; investigações minuciosas através da pesquisa participante; políticas de redução de fatores que possam contribuir para o assédio moral como evitar a sobrecarga de trabalho através da adequação do quadro de pessoal e punição através de sanções disciplinares e até a demissão do assediador; criação de um espaço de discussão que poderá ser mediado por um profissional exclusivo para tal fim; combate nas formas de gestão pautadas no autoritarismo, na ameaça, exclusão e precariedade; maior abertura da empresa para ações do sindicato para ações no combate desse fenômeno<sup>13</sup>.

#### 4. DISCUSSÃO

Através da revisão bibliográfica pode-se perceber que o assédio moral não é fruto somente de atos de vio-

lência realizados por um sujeito, ou sujeitos perversos, pois tais atos encontram um ambiente fértil para que eles ocorram. Segundo Antunes (2011)<sup>5</sup>, a maneira pela qual o modo capitalista globalizado de produção se estrutura, leva a uma degradação das condições de trabalho e consequentes formas de violências ao trabalhador. Sendo elas: exploração do trabalhador; trabalho precário e baixa remuneração, aumento do trabalho informal; desemprego estrutural; metas constantes e elevadas, quase inalcançáveis.

Essas violências descritas acima são concretas possíveis de ser visualizadas, nominadas, são materializadas. Porém uma tendência da gestão atual são os mecanismos de controles sutis, que também são nocivos à saúde mental dos trabalhadores, como a: alienação do trabalhador; práticas perversas como a gestão por stress; prática do freezer; manipulação das emoções, da ética e do inconsciente, todas já descritas no decorrer do artigo. A sutileza é uma estratégia utilizada pelo agressor no caso de assédio moral, e por vezes existe uma inversão de papéis onde a vítima passa a se perceber como culpada, como responsável pela agressão que está sofrendo o que evidencia que o assédio moral se relaciona com os modos de gestão atuais. Heloani (2011)<sup>4</sup>, quando fala sobre a gestão do inconsciente atenta para o fato que essas formas de controle sutis são mais perigosas por que por vezes a vítima compartilha de sua própria dominação.

A revisão da bibliografia nos apresentou algumas características do assédio moral no trabalho essa forma de violência é caracterizada por uma dualidade de um lado o assediador(es) e do outro o assediado(s), independente da modalidade do assédio, geralmente as vítimas são pessoas das quais encontram desfavorecidas do ponto de vista produtivo, ou seja, tem menos habilidades ou condições para alcançar as metas. Segundo Freitas *et al.* (2011)<sup>3</sup>, o capitalismo globalizado, faz com que as empresas criem constantemente estratégias para se manterem no mercado, para se tornarem mais competitivas exigindo cada vez mais dos funcionários que se cumpram as metas e os prazos. Portanto os vistos como improdutivos dentro das organizações passam a ser encarados como estorvos, que devem ser eliminados. Ressaltando que é esse um dos objetivos do assédio moral o de forçar a demissão da pessoa.

O desemprego estrutural do capitalismo gera um medo constante de perda do trabalho, num mercado cada vez mais incerto e instável, fazendo com que os indivíduos se submetam as vontades do patrão, por medo de se defenderem e perderem o emprego. O assédio Moral entra nesta perspectiva como mais uma forma de submissão do empregado frente ao empregador. Os diferentes autores que definem o conceito de assédio moral concordam sobre o assédio moral ser um sofrimento em/do silêncio, existe uma resistência das vítimas em formalizam a denúncia, isso acontece por diferentes mo-

tivos como vergonha medo de retaliação e também ausência de testemunhas, existindo uma espécie de pacto de silêncio dos colegas frente às agressões.

Tomamos a liberdade de estender o conceito de assédio moral não somente como um sofrimento em silêncio, como também um sofrimento do desamparo e solidão, partindo do princípio de que o indivíduo vítima da violência não possui mecanismos psíquicos para se defender e nem tão pouco encontra em seu ambiente de trabalho um amparo social, para que possa se defender. Sobre o capitalismo flexível, Antunes (2011)<sup>5</sup>, discorre sobre a queda da força sindical, e perda da força política pela qual estamos vivenciando hoje, ou seja, o trabalhador não possui instrumentos para combater esses tipos de violência, pois os sindicatos estão enfraquecidos e os colegas se omitem diante do problema.

Segundo Albornoz (2004)<sup>9</sup>, a alienação do trabalho atual também faz com que os indivíduos percam a capacidade da reflexão crítica do ambiente em que acontecem as relações de trabalho, talvez esteja também na alienação uma resposta que justifique o porquê tais práticas violentas no ambiente organizacional passam “despercebidas”. O poder do capital estaria influenciando as pessoas de tal modo que fazem com que exista uma tolerância e banalização da violência? Onde em prol do lucro e da sobrevivência qualquer prática perversa está legitimada?

## 5. CONCLUSÃO

Nesse artigo não pretendemos esgotar o tema e nem responder a todas as questões levantadas e sim realizar uma discussão preliminar de como o ambiente de trabalho atual está permeado por práticas de gestão abusivas que encontram terreno fértil para acontecerem, o presente trabalho deverá servir para futuras pesquisas, principalmente aquelas voltadas a prevenção e combate de tal fenômeno. Não devemos cair no erro de generalizar qualquer prática que traga algum dano psíquico como sendo assédio moral no trabalho, pois o assediador busca com que a vítima desista do emprego, não menos importante é que as agressões devem ser frequentes e repetidas. Porém através deste artigo foi possível verificar a dimensão multideterminada desse fenômeno, vale ressaltar mais uma vez que o modo de produção atual interfere na forma de se organizar o trabalho, que por sua vez interfere na forma pela qual o fator humano é tratado dentro das organizações. Portanto ao olhar para o assédio moral é inevitável nos remeter as características do capitalismo globalizado e suas formas de gestão.

Instrumentos de denúncia formal do assédio moral; disseminação da temática através de informativos e impressos para alertar o maior número de trabalhadores sobre a dimensão do problema; investigações minuciosas; políticas de redução de fatores que possam contribuir para o assédio moral como evitar a sobrecarga de traba-

lho através da adequação do quadro de pessoal; punição através de sanções disciplinares e até a demissão do assediador; maior abertura da empresa para ações do sindicato no combate desse fenômeno são algumas formas de se evitar e combater o assédio moral no ambiente organizacional, porém isso só será possível se houver uma conscientização da mais alta administração, da empresa. É aí, portanto que entra o papel do psicólogo organizacional.

Segundo Zanelli (2002)<sup>14</sup>, nas organizações existe uma relação de poder entre empregador e a classe trabalhadora, o maior objetivo do psicólogo então seria o de reduzir o desequilíbrio entre essa relação de controle. A psicologia também deve atender aos interesses das organizações, porém deve ter uma visão crítica sobre a realidade, a emancipação dos trabalhadores seriam a de agir junto com eles. Para tal fim o psicólogo deve estar atento as multicausalidades existentes nos problemas que permeiam as organizações.

## REFERÊNCIAS

- [01] Freitas ME. Assédio Moral e Assédio Sexual: faces do poder perverso nas organizações. RAE – Revista de Administração de Empresas, São Paulo: FGV/EAESP. 2001; 41(2):8-19.
- [02] Guimarães LAM, Rimoli AO. “*Mobbing*” (Assédio Psicológico) no Trabalho: Uma Síndrome Psicossocial Multidimensional. Psicologia: Teoria e Pesquisa, Brasília. 2006; 22(2):183-192.
- [03] Freitas ME, *et al.* Assédio Moral no Trabalho. 1ª ed. São Paulo: Cengage Learning. 2011.
- [04] Heloani R. Gestão e Organização no Capitalismo Globalizado: história da manipulação psicológica no mundo do trabalho. 1ª ed. São Paulo: Atlas. 2011.
- [05] Antunes R. Adeus ao Trabalho?: ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. 15ª ed. São Paulo: Cortez. 2011.
- [06] Marconi MA, Lakatos EM. Fundamentos da metodologia científica. 7ª ed. São Paulo: Atlas. 2010.
- [07] Carvalho GM, *et al.* Assédio Moral no Ambiente de Trabalho uma proposta de criminalização. 1ª ed. Curitiba: JM Livraria Jurídica e Editora. 2013.
- [08] Soboll LAP. Assédio moral no Brasil: a ampliação conceitual e suas repercussões. In Soboll L. A. P. Violência Psicológica e Assédio Moral no Trabalho. 1ª ed. São Paulo: Casa do Psicólogo. 2008.
- [09] Albornoz S. O Que é Trabalho. 6ª ed. São Paulo: Brasiliense. 2004.
- [10] Rizvi ILBC. A vivência de assédio moral no trabalho: um estudo de caso. In Soboll L. A. P. Violência Psicológica e Assédio Moral no Trabalho. 1ª ed. São Paulo: Casa do Psicólogo. 2008.
- [11] Freitas ME. Existe uma Saúde Moral nas Organizações? Revista Organizações & Sociedade. 2005; 12(32):13-27.
- [12] Araujo AR. O uso instrumental do assédio moral pelas organizações. In Soboll L. A. P. Violência Psicológica e Assédio Moral no Trabalho. 1ª ed. São Paulo: Casa do Psicólogo. 2008.



- [13] Soares LQ. A adoção da Pesquisa Participante para o desenvolvimento de práticas de Assédio Moral no Trabalho. In Soboll L. A. P. Violência Psicológica e Assédio Moral no Trabalho. 1ª ed. São Paulo: Casa do Psicólogo. 2008.
- [14] Zanelli JC. O psicólogo nas organizações de trabalho. Porto Alegre: Artmed. 2002.