



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

JORGE MONTEIRO LACERDA

**ASSÉDIO MORAL NO AMBIENTE DE TRABALHO: UM ESTUDO SOBRE A
PERCEPÇÃO DOS ASSEDIADOS.**

NATAL/RN

2021

JORGE MONTEIRO LACERDA

**ASSÉDIO MORAL NO AMBIENTE DE TRABALHO: UM ESTUDO SOBRE A
PERCEPÇÃO DOS ASSEDIADOS.**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Patrícia Whebber Souza de Oliveira.

NATAL/RN

2021

Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN

Sistema de Bibliotecas - SISBI

Catálogo de Publicação na Fonte. UFRN - Biblioteca Setorial do Centro Ciências Sociais Aplicadas - CCSA

Lacerda, Jorge Monteiro.

Assédio moral no ambiente de trabalho: um estudo sobre a percepção dos assediados / Jorge Monteiro Lacerda. - 2021.

37f.: il.

Monografia (Graduação em Administração) - Departamento de Ciências Administrativas, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2021.

Orientadora: Profa. Dra. Patrícia Whebber Souza de Oliveira.

1. Administração - Monografia. 2. Assédio moral - Monografia. 3. Trabalho - Monografia. 4. Violência moral - Monografia. 5. Assediado - Monografia. I. Oliveira, Patrícia Whebber Souza de. II. Título.

RN/UF/CCSA

CDU 658.3:331.442.2

Elaborado por Shirley de Carvalho Guedes. CRB-15/440.

JORGE MONTEIRO LACERDA

**ASSÉDIO MORAL NO AMBIENTE DE TRABALHO: UM ESTUDO SOBRE A
PERCEPÇÃO DOS ASSEDIADOS.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovado em: ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Patrícia Whebber Souza de Oliveira
Orientadora

Prof. Me. Antônio Carlos Ferreira
Membro

Prof. Dr. Gabriel Martins de Araújo Filho
Membro

NATAL/RN

2021

“Tudo isso nos mostra o último estágio do bullying ou assédio moral. Se ninguém viu o rapaz isolado e triste, quem é o culpado?”

Claudeci Ferreira Andrade

RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo compreender o assédio moral no ambiente de trabalho e suas consequências a partir da percepção de pessoas que foram assediadas. Para tanto, esse assédio foi compreendido levando em consideração a subjetividade das experiências vivenciadas pelos assediados. Trata-se de um tema cada vez mais recorrente dentro da realidade das organizações, independentemente, de serem públicas ou privadas e que atinge trabalhadores de diferentes áreas e com distintos perfis profissionais. Para consecução do objetivo da pesquisa, foram realizadas entrevistas com seis pessoas vítimas desse tipo de violência a fim de entender como os episódios de intimidação começaram, como e quando aquelas pessoas entenderam que se tratavam de assédio moral e quais foram os desfechos e as consequências em cada um dos casos. O estudo realizado foi de natureza qualitativa e pautado na análise de conteúdo. Embora as entrevistas tenham revelado histórias e personagens diferentes, foi possível perceber pontos em comum capazes de relacioná-las. Dentro dessa perspectiva, os resultados apontaram para um comportamento, por parte do assediador, que resguarda em si um caráter autoritário, opressor e violador de direitos, haja vista que fere a dignidade e a saúde do assediado. Portanto, o assédio moral pode ter diferentes formas que manifestam sua essência violenta, ainda que velada, contribuindo para a manutenção de um ambiente de trabalho hostil e, muitas vezes, resultando em danos imensuráveis ao trabalhador.

Palavras-chave: Assédio moral. Assediado. Trabalho. Violência moral.

ABSTRACT

The present work aims to understand bullying in the workplace and its consequences from the perception of people who have been harassed. Therefore, this harassment was understood considering the subjectivity of the experiences of the harassed. It is an increasingly recurrent theme within the reality of organizations, regardless of whether they are public or private and that affects workers from different areas and with different professional profiles. To achieve the research objective, interviews were carried out with six people who were victims of this type of violence in order to understand how the episodes of intimidation started, how and when those people understood that they were moral harassment and what were the outcomes and consequences in each case. The study was of a qualitative nature and based on content analysis. Although the interviews revealed different stories and characters, it was possible to perceive common points capable of relating them. Within this perspective, the results pointed to a behavior on the part of the harasser, which preserves in itself an authoritarian, oppressive and violator of rights character, given that it harms the dignity and health of the harassed person. Therefore, moral harassment can take different forms that manifest its violent essence, even if veiled, contributing to the maintenance of a hostile work environment and, often, resulting in immeasurable damages to the worker.

Keywords: Bullying. Harassed. Work. Moral violence.

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Relação entre os objetivos de pesquisa e o questionário aplicado.....	25
---	----

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA.....	8
1.2 OBJETIVOS.....	9
1.2.1 Objetivo Geral	9
1.2.2 Objetivos Específicos	9
1.3 JUSTIFICATIVA	9
2 REFERENCIAL TEÓRICO	11
2.1 ASSÉDIO MORAL	11
2.1.1 Considerações históricas	11
2.1.2 Assédio moral no trabalho	13
2.1.3 Indicadores do assédio moral	14
2.1.4 Intervenções em assédio moral	15
2.2 O ENFRENTAMENTO AO ASSÉDIO MORAL	16
3 METODOLOGIA	18
3.1 TIPO DE ESTUDO	18
3.2 UNIVERSO E AMOSTRA	18
3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS.....	19
3.4 ANÁLISE DOS DADOS	20
4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	21
5 CONCLUSÃO	25
REFERÊNCIAS	26

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA

Um dos sérios problemas enfrentados por muitas organizações é a questão do assédio moral. Esse dilema evidencia a fragilidade de lidar com o outro, e, sobretudo, consigo mesmo, afinal, a relação que se estabelece é baseada em um comportamento pautado na desigualdade, no domínio por meio da coerção moral, física ou até mesmo sexual.

O assédio moral remonta à ideia de fazer cerco ao outro para, então, dominá-lo, cerceá-lo de si mesmo, tê-lo à disposição. Sendo assim, o que ocorre, muitas vezes, é uma violação dos direitos do trabalhador.

Os avanços alcançados por meio da conquista contínua da cidadania, dos direitos dos trabalhadores e dos movimentos sociais, em que cabe destacar aqueles que defendem os direitos das mulheres, visto que são elas as principais vítimas dos abusos sofridos nos diversos ambientes de trabalho, evidenciaram a questão do assédio moral, colocando-a em discussão.

Podendo ser velado ou escancarado e com características que muitas vezes se reproduzem em diferentes situações, o assédio moral afeta inúmeras pessoas, não se restringindo à hierarquia, podendo ocorrer de modo vertical ou horizontal.

As formas de ofender e perseguir são tantas que podem passar despercebidas no início ou, simplesmente, serem aceitas como algo normal depois de um certo tempo. O “é o jeito dele(a)” pode naturalizar e mascarar a violência que tende a ficar mais arraigada com o passar do tempo.

Atualmente, há um caminho a ser trilhado na esfera jurídica e a conscientização parece ter aumentado também nesse sentido.

É importante que se diga, ainda, que o assédio não se dá apenas no ambiente de trabalho, mas em qualquer contexto. Porém, a presente abordagem restringir-se-á tão somente ao contexto organizacional, uma vez que o assédio moral será relacionado com a percepção de trabalhadores que foram assediados em algum momento de sua vida profissional.

O ambiente, as oportunidades e as emoções podem, de fato, levar os indivíduos a assumirem determinados tipos de comportamento, mas isso não deve servir de desculpa para que sejam cometidos excessos nem agressões.

As baixas na produção da empresa, o dia ruim, os problemas pessoais e tantas outras desculpas não devem servir para naturalizar as condutas opressivas. Por outro lado, o exercício da autoridade também não pode se confundir com assédio.

O grande desafio das organizações e de todos aqueles que se interessam pela temática do assédio moral é, portanto, identificá-lo corretamente para poder enfrentá-lo de modo adequado.

Assim, a pergunta que fica é: como compreender o assédio moral sob a percepção dos assediados?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral:

Compreender o assédio moral no trabalho e suas consequências na percepção do assediado.

1.2.2 Objetivos Específicos:

- Verificar as circunstâncias em que ocorreu o assédio moral;
- Averiguar como o assediado percebeu que estava sendo vítima de assédio moral;
- Descrever a reação e as consequências do assédio moral na percepção do assediado;
- Entender como o assediado conseguiu se desvencilhar da situação de assédio imposta.

1.3 JUSTIFICATIVA

Discutir a questão do assédio moral se faz necessário pela relevância que o tema tem para as organizações e a sociedade como um todo. A gravidade dessa situação no ambiente de trabalho requer um olhar atento e medidas imediatas a fim de solucionar o impasse, o que não significa dizer, contudo, que o assédio é uma questão meramente organizacional, pois não é.

Trata-se de uma questão que não respeita fronteiras, que diz respeito à sociedade como um todo, visto que esse tipo de violência até pode começar dentro de uma organização, mas seus efeitos repercutirão fora desse espaço físico também.

Ademais, a naturalização de algumas condutas autoritárias no ambiente de trabalho mascara, muitas vezes, o assédio, fazendo-o passar despercebido ou não dando a ele a devida importância. Todavia, na vida privada da vítima, problemas emocionais podem surgir (MONTEIRO; BERTAG, 2018).

Sendo assim, este trabalho acadêmico busca compreender o sentimento de alguns trabalhadores enquanto vítimas do assédio moral, mas sem julgá-los.

Além do mais, há um desconhecimento, ou ainda uma compreensão parcial ou equivocada, do conceito em evidência, apesar de esse ser um assunto bastante comentado, inclusive em tom de brincadeira muitas vezes.

Por isso o assédio moral precisa ser discutido e compreendido pela sociedade em suas múltiplas faces, na singularidade de cada caso, para evitar condutas reiteradas que possam ferir e desestabilizar trabalhadores, afetando sua saúde física e mental e podendo evoluir para quadros mais graves como a incapacidade de trabalhar, o desemprego e até mesmo a morte, como descreve a Cartilha de prevenção ao assédio moral elaborada pelo Tribunal Superior do Trabalho (TST) e o Conselho Superior da Justiça do Trabalho (CSJT).

Diante disso, nota-se, até por parte da Justiça do Trabalho, por exemplo, um esforço no sentido de contribuir com a divulgação de informações sobre a temática a fim de combater as práticas que violem os direitos fundamentais do trabalhador.

A justificativa que endossa esse trabalho, portanto, é a atualidade do tema, sua relevância social e os entraves que ainda o impedem de ser amplamente compreendido sob a perspectiva da vítima, da pessoa que vivenciou a violência, do assediado.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ASSÉDIO MORAL

2.1.1 Considerações históricas

Os primeiros estudos sobre a temática teriam iniciado na Noruega, na década de 1980. Esses estudos sobre assédio moral foram fruto do trabalho do psicólogo alemão Heinz Leymann que elaborou um instrumento a partir de 45 (quarenta e cinco) comportamentos identificados como sendo os mais comuns em casos de assédio moral, o LIPT – Leymann Inventory of Psychological Terrorization. Saliente-se que o termo utilizado pelo psicólogo alemão era *mobbing*. Atualmente, utiliza-se também *bullying* em alguns países como Inglaterra, Estados Unidos, Austrália e outros (BENDASSOLLI, BORGES-ANDRADE, 2015).

Atribuem-se ao psicólogo alemão naturalizado sueco Heinz Leymann os primeiros estudos sobre o sofrimento no trabalho. Esse autor partiu do termo *mobbing*, utilizado por Peter-Paul Heinemann, 1972, para designar condutas agressivas praticadas por crianças contra outras crianças em escolas, e constatou que esse fenômeno se dava também nas empresas suecas (...) Publicou o primeiro trabalho em que mesmo não utilizando a expressão “assédio moral” define as situações encontradas nos ambientes de trabalho que impõem ao indivíduo danos psíquicos e físicos, tipo confrontos, maus-tratos, desprezo e agressões frequentes. Não demorou para que outros estudiosos se preocupassem com o tema (MONTEIRO; BERTAG, 2018).

O “Inventário de Terror Psicológico de Leymann” – LIPT, de Leymann (1990), vincularia ações de assédio moral a categorias que tratam de efeitos na autoexpressão e comunicação, nos contatos sociais, na reputação pessoal, na situação ocupacional e na qualidade de vida e, ainda, na saúde física do trabalhador, de modo que se estiver presente uma ou mais dessas ações estabelecidas dentro de uma das cinco categorias e essa ocorrer por, pelo menos, uma semana e se repetir durante um dado período, que poderia ser meio ano ou um ano inteiro, por exemplo, pode-se entender como presente o assédio moral.

Os estudos de Leymann acabaram se difundindo por núcleos de pesquisa do mundo todo, resultando em outros instrumentos, como o NAQ (Negative Acts Questionary). Esses dois instrumentos, o LIPT e o NAQ, servem de referência para as principais pesquisas internacionais sobre o tema (BENDASSOLLI, BORGES-ANDRADE, 2015).

O francês Christophe Dejours publicou, em 1998, seu livro *Souffrance em France: la banalisation de l'injustice sociale*. Ele também não empregou a expressão “assédio moral”, utilizando a expressão “males do trabalho”. (...) Foi a psiquiatra e

pesquisadora francesa Marie-France Hirigoyen quem, em 1998, criou a expressão “assédio moral - *harassment*”, avaliando-a como mais adequada que *mobbing*, já que o termo “assédio” encerra em si a conotação de pequenos ataques ocultos e insidiosos, tanto de um indivíduo quanto de um grupo, contra uma ou várias pessoas (MONTEIRO; BERTAG, 2018).

O assédio moral sempre esteve presente na sociedade brasileira, até mesmo em virtude da escravidão e da cultura que essa deixou no país, bem como do patriarcado e de outras formas de subjugar os indivíduos. Todavia, apenas nos anos 2000, adquiriu relevância nas discussões sociais e acadêmicas, sendo um reflexo notório do que ocorrera no mundo duas décadas antes com os estudos de Leymann.

Dentro do contexto brasileiro, destacam-se os estudos feitos por Maciel e Gonçalves, que teriam traduzido e validado o chamado NAQ, no Brasil, mas também outros trabalhos pioneiros, como: a tradução do livro de Hirigoyen que, segundo Soboll, ajudou a nominar o assédio, bem como a dissertação de mestrado de Margarida Barreto que, apesar de não ter utilizado o termo “assédio moral”, abordou a problemática como sendo “humilhações no trabalho” (BENDASSOLLI, BORGES-ANDRADE, 2015).

O contraditório, contudo, é que, ainda hoje, não há uma definição consensual sobre o que realmente seria o assédio moral. A imprecisão dificulta a identificação de alguns casos, impedindo a correta atuação dos profissionais que trabalham com a temática.

Alguns autores preferem ainda o termo *bullying* para descrever condutas abusivas de conotação sexual ou agressões físicas. A OMS reconhece a expressão *mobbing* como equivalente a *bullying* e a outras semelhantes. Já OIT, na terceira edição do relatório *Violência no trabalho*, de 2006, explicita detalhes diferenciativos entre esses dois termos: *bullying* seria a conduta praticada por um indivíduo; *mobbing* por um grupo (MONTEIRO; BERTAG, 2018).

Ainda que fosse possível defini-lo de forma homogênea, que isso seja possível algum dia, não quer dizer que haveria a integral compreensão desse conceito por parte da sociedade e de seus atores sociais. Assim, apela-se para as generalizações. O assédio não é combatido, muitas vezes, por não ser entendido como tal, compreendido em suas múltiplas faces, em seu caráter que se revela singular caso a caso.

Desse modo, pode haver, de fato, um caso de assédio, porém, pode haver, em vez disso, uma equivocada atribuição do termo a algum caso no qual só haja um superficial desgaste da relação de trabalho ou, pior que isso, a possibilidade de o assédio ser utilizado como uma forma oportunista de vitimização por meio da dissimulação e da intenção de prejudicar alguém. O assédio moral não deve se confundir com uma abordagem mais firme por um erro cometido ou

algo similar. Nesse caso, o foco da investigação precisa ser a motivação que leva à falsa acusação de assédio, e não o suposto assédio em si.

Com isso, percebe-se que o uso do termo “assédio moral” tende a demandar sempre algum tipo de intervenção ou, pelo menos, de investigação, seja com a finalidade de confirmá-lo ou apenas de entender o porquê de ele ser utilizado naquele contexto (BENDASSOLLI, BORGES-ANDRADE, 2015).

2.1.2 Assédio moral no trabalho

De acordo com Soboll (2015), o assédio moral pode ser caracterizado como um conjunto de atos hostis no ambiente de trabalho, considerando-se o contexto abordado nesta pesquisa que, no caso, é o organizacional, que acontece de forma continuada e repetitiva, atingindo a dignidade e ofendendo a autoestima daquele que é alvo das hostilizações.

O assédio moral não é uma doença do trabalho, mas pode ser entendido como diversas situações capazes de provocar diversas síndromes. Essas, por sua vez, poderiam ser apontadas como doenças ocupacionais (MONTEIRO; BERTAG, 2018).

Para Monteiro e Bertag (2018), o assédio moral não deve ser confundido com assédio organizacional, uma vez que o segundo seria um tipo de “assédio moral coletivo”, por visar um controle mais amplo que o do primeiro. Assim, o foco não estaria no indivíduo, mas no coletivo, caracterizando uma forma de controle indiscriminada do grupo de trabalhadores. Além disso, para esse caso, não seria tão evidente falar sobre assédio, na visão dos autores, pois o objetivo da empresa estaria em melhorar o seu desempenho, e não em oprimir o trabalhador.

Cabe ressaltar, contudo, que a intencionalidade da ação, no caso do assédio, já foi mencionada por outros autores que entendem que essa não é uma condição indispensável para caracterizar ou não o ato. O indivíduo pode se sentir assediado, ainda que o assediador não tenha a intenção deliberada (EINARSEN; MIKKELSEN, 2003, apud GLINA e SOBOLL, 2012).

Esse pensamento é reiterado por outros estudiosos que percebem também a inviabilidade de considerar a intenção, porque pode haver limitações para comprová-la na prática (RAYNER, HOEL e COOPER, 2002, apud GLINA e SOBOLL, 2012).

O assédio moral seria, assim, um padrão relacional entre pessoas dentro do ambiente de trabalho, dentro daquele contexto. Ademais, são inúmeras as definições e cada uma delas serve para enfatizar um determinado aspecto desse problema. Todavia, não se trata de algo

esporádico. Na verdade, é consenso, entre os autores que tratam do tema, que não é uma provocação eventual, e sim práticas recorrentes e persistentes (GLINA; SOBOLL, 2012).

Em cartilha de prevenção ao assédio moral veiculada em seu sítio eletrônico, visando contribuir para a prevenção desse tipo de prática no país, o Tribunal Superior do Trabalho (TST) e o Conselho Superior da Justiça do Trabalho (CSJT), definiram o assédio moral como sendo a exposição de pessoas a situações de constrangimento e degradação moral, em que pese a humilhação de forma repetitiva e prolongada, trazendo danos à dignidade e à integridade do indivíduo, comprometendo sua saúde física e psíquica no exercício de suas atividades laborais, o que contribuiria para a degradação do ambiente de trabalho.

Essa definição corrobora, ainda mais, o entendimento de que se trata de algo contínuo, que atinge o indivíduo de uma forma completa, em sua integralidade, e que pode lhe trazer danos imensuráveis.

Considerando as variadas formas de assédio possíveis no ambiente de trabalho e levando em consideração que para cada uma pode haver uma definição de assédio que melhor se aplique, é perceptível que a definição do termo poderá variar a fim de atender a essas especificidades, assim como os métodos de pesquisa sobre o tema. Apesar disso, cabe destacar o assédio como uma situação de clara violência de natureza psicológica, premeditada e baseada em comportamentos repetitivos e hostis ao longo do tempo, com o intuito de querer prejudicar, anular ou excluir um ou mais de um indivíduo que acaba por virar alvo (SOBOLL, apud MONTEIRO; BERTAG, 2018).

2.1.3 Indicadores do assédio moral

O ambiente de trabalho, por vezes, é marcado por conflitos e circunstâncias cotidianas que não deveriam se confundir com assédio moral. Ter uma postura diretiva mais firme ou gerir a empresa com mais pressão a fim de almejar um melhor desempenho, de fato, pode gerar estresse, cobranças e imposições. Contudo, não, necessariamente, pode ser interpretado como assédio moral, como se observa:

Hirigoyen assinala que é importante ter a consciência de que avaliações críticas construtivas, transferências, mudanças de função e outras atitudes, quando ocorrem de forma respeitosa, sem o propósito de perseguição ou represália, não podem ser consideradas assédio moral. Este começa quando gestores despreparados submetem seus funcionários à violência, a insultos, a pressões e ao desrespeito. Essa gestão, denominada de “gestão por injúria”, implica

uma conduta reiterada que viola direitos (...). Há um caráter despersonalizado do trabalhador” (MONTEIRO; BERTAG, 2018).

Embora exista um número maior de pesquisas sobre assédio moral na atualidade, ainda é difícil estabelecer uma comparação entre estudos por não haver uma padronização conceitual e metodológica.

Contudo, alguns elementos são presentes, intrínsecos, ao assédio moral no trabalho, sendo um deles a habitualidade. Esse elemento, por exemplo, define a repetição do comportamento hostil num dado período, estabelecendo que um ato isolado não seria assédio. Pese, claro, a natureza e gravidade desse ato. Assim, frequência e persistência, repetição e sistematicidade seriam identificados como traços do assédio. Mas, não é apenas isso. Além desse, há outros elementos que característicos do assédio (MONTEIRO; BERTAG, 2018).

Pode-se dizer que a violência psicológica, marcada por condutas abusivas que induzem ao desconforto psicológico, bem como a intenção de prejudicar o outro, a intencionalidade, também são marcas presentes no assédio moral. E há, ainda, a pessoalidade, sendo essa a principal característica diferenciadora do assédio moral do assédio organizacional. É esse elemento que, no caso do assédio moral, assegura que o processo de perseguição é direcionado a alguém, sendo pessoal, e não uma agressão que atinge simultaneamente e com a mesma intensidade, da mesma forma, duas pessoas diferentes (MONTEIRO; BERTAG, 2018).

O assédio pode, também, estar relacionado com a hierarquia, sendo vertical ascendente ou vertical descendente, nesse caso, o primeiro é o mais comum. Quando se dá no mesmo nível hierárquico, trata-se do assédio horizontal, que é tão perverso e comum quanto o vertical. A marca do horizontal, geralmente, é um tipo de competição danosa entre indivíduos que ocupam postos hierarquicamente similares.

Ainda sobre ele, é importante destacar que não tem por base o excesso de poder diretivo, e sim a omissão desse, por parte da instituição, quando a organização tem conhecimento de sua ocorrência, e não age para impedir. Por fim, há o misto que seria a combinação dos dois anteriores, ou seja, um tipo de abuso marcado pela participação do superior hierárquico em um episódio que antes estava restrito a um caso de assédio horizontal, entre pares (MONTEIRO; BERTAG, 2018).

2.1.4 Intervenções em assédio moral

A problemática do assédio moral é conhecida há algumas décadas, todavia, coibir e prevenir sua expansão exige estudo e métodos capazes de intervir na realidade. Para Glina e Soboll (2012), intervenções isoladas e pontuais não seriam suficientes, posto que a natureza desse tipo de violência é complexa, o que exigiria uma abordagem ou abordagens que fossem abrangentes e sistemáticas, de modo que o contexto organizacional precisa ser compreendido como um todo, envolvendo os vários atores sociais.

Além do posicionamento supra, as autoras acreditam que, no Brasil, em especial, são incipientes as intervenções feitas no sentido de tratar e de prevenir as situações de assédio moral.

Considerando o caráter multidimensional do fenômeno em ênfase, no caso, o assédio, é preciso direcionar a sua abordagem, as intervenções, a enfoques que levem em conta políticas e planos de ação voltados para os indivíduos que estão diretamente envolvidos, quais sejam, o assediado e o assediador, e também para o grupo e a equipe de trabalho, sem excluir o foco na organização, já que negar a realidade do assédio, sua existência, reforça a natureza patológica do comportamento, aumentando os riscos para todos os envolvidos (HARTIG; FROSCH, 2006, apud GLINA e SOBOLL, 2012).

Glina e Soboll (2012), ressalta, inclusive, que o assédio moral é fruto de um momento histórico, de um contexto social e econômico que definem o modo como se organiza trabalho e relações humanas no ambiente organizacional. E que, por isso, a intervenção é uma questão de ética e respeito a dignidade humana.

2.2 O ENFRENTAMENTO AO ASSÉDIO MORAL

Enfrentar o assédio moral, do ponto de vista legal, requer destemor e entendimento dos mecanismos disponíveis por meio da legislação atual que versa sobre o tema, assim, cabe destacar a Constituição da República, do Código Civil e da Lei 8.112/1990.

A Constituição merece destaque por tratar dos elementos basilares da República e assegurar os direitos fundamentais dos cidadãos. Nesse sentido, preceitua em seus artigos 1º e 5º, a dignidade da pessoa humana e o valor social do trabalho, bem como garante o direito à saúde, ao trabalho e à honra. O que é reiterado pelo Código Civil, em seu artigo 186, que registra que aquele que, por ação ou omissão voluntária, negligência ou imprudência, violar direito e causar dano a outrem, ainda que exclusivamente moral, comete ato ilícito.

Já no caso específico dos servidores públicos, a Lei 8.112/1990, artigo 116, incisos II, IX e XI, normatiza que são deveres do servidor público, entre outros, manter conduta

compatível com a moralidade administrativa, tratar as pessoas com urbanidade e ser leal às instituições a que servir.

Apesar disso, destaco que durante muito tempo a ocorrência de fatos que afetavam moralmente o trabalhador só resultava em indenizações trabalhistas devidas, expressamente previstas em lei, ficando a difamação, a calúnia, a injúria, sofridas pelo trabalhador, destinadas a serem apreciadas e julgadas fora de uma reclamatória trabalhista, com a apuração através de provas em processo civil, diante de magistrado singular, e não um órgão jurisdicional colegiado da Justiça do Trabalho. Tal posicionamento, porém, tem mudado a fim de contemplar questões emergentes sofridas pelo trabalhador (ALMEIDA, 1998).

Acompanhando o entendimento da Justiça do Trabalho, bem como o entendimento da Organização Mundial da Saúde e da Organização Internacional do Trabalho já referenciado neste estudo, é válido destacar o posicionamento do Ministério do Trabalho e Emprego, de 2011, que definiu que toda e qualquer conduta abusiva que, intencional e frequentemente, fira a dignidade e a integridade física e psíquica de uma pessoa, ameaçando seu emprego ou degradando o clima de trabalho é assédio moral.

Assim, enfrentar condutas violentas, tais como: instruções confusas, sobrecarga de trabalho, exigências e desrespeito através de gritos, palavras degradantes, ou ainda ignorar a presença do trabalhador, seu direito de fala, impor horários injustificáveis, restringir uso do banheiro, ameaçar, perseguir, insultar, isolar, fazer revista vexatória, fazer críticas ou brincadeiras inapropriadas ao trabalhador e em público, bem como agredi-lo física ou verbalmente são algumas das condutas comuns quando se fala em assédio moral que precisam ser evitadas e combatidas de modo exemplar (MONTEIRO; BERTAG, 2018).

O enfrentamento ao assédio moral também se torna urgente em virtude das consequências geradas a partir dele. Essa violência moral atinge principalmente o trabalhador assediado, mas também afeta as pessoas que convivem com ele, uma vez que o comportamento e a autoestima do assediado pode sofrer sérias interferências. Portanto, a percepção desse trabalhador é determinante para o entendimento do tipo de assédio sofrido por ele.

Essa percepção, para Bock, Furtado e Teixeira (2001), seria um processo que permite perceber não só a presença do outro, mas o conjunto de características que apresenta e que permite formar uma “impressão” a respeito desse. Assim, seria um processo que começa com o estímulo e vai até o significado que é dado a esse estímulo e isso tem relação com a comunicação e as atitudes que possibilitarão o processo de socialização.

3 METODOLOGIA

3.1 TIPO DE ESTUDO

A pesquisa é composta por um resgate bibliográfico a fim de delimitar melhor os conceitos relacionados com o tema em voga. Ademais, utiliza-se de histórias reais vivenciadas por algumas pessoas que sofreram assédio moral. Desse modo, baseando-se no diálogo e em entrevistas com perguntas abertas, trata-se de um estudo qualitativo, de uma pesquisa de campo, desenvolvida nos moldes de um estudo de caso, para a consecução de diferentes propósitos, explorando com mais intensidade um ou poucos objetos, de forma a conhecê-los de um modo mais amplo e detalhado a partir da análise do conteúdo (GIL, 2008).

Por permitir entender as particularidades de cada caso, com maior nível de profundidade, e também de flexibilidade, apresenta-se como uma pesquisa de natureza qualitativa que busca interpretar o que está sendo observado e o seu significado dentro de um dado contexto, nesse caso, o ambiente de trabalho.

3.2 UNIVERSO E AMOSTRA

A pesquisa terá amostra reduzida, limitando-se a poucos casos. Todavia, esses se distinguem, sendo de diferentes tipos, uma vez que o primordial é perceber as especificidades de cada história. Sendo assim, sem o compromisso de possibilitar análises estatísticas, buscam-se particularidades, e não generalizações. O foco está centrado nas palavras e ideias apresentadas pelos entrevistados, prezando-se pela subjetividade da pesquisa.

O grupo de entrevistados se formou a partir de um convite a uma vítima de assédio moral de uma dada instituição e, a partir do caso dela, ocorreram indicações de outras pessoas que também vivenciaram o assédio moral e que estavam dispostas a falar sobre, para contribuir com esse trabalho, formando um tipo de “bola de neve”. Cabe esclarecer, contudo, que todas as pessoas têm relação com a mesma instituição atualmente, formando um tipo de subgrupo, porém, os casos de assédio registrados, com exceção do primeiro, ocorreram em outros ambientes onde os entrevistados trabalharam anteriormente, uma vez que o interesse era conhecer e registrar histórias completas, com desfecho, para uma melhor compreensão do processo na íntegra.

3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

Além do levantamento bibliográfico, haverá uma coleta de dados por meio de entrevistas com dias e horários agendados para cada um dos entrevistados, respeitando a individualidade, o sigilo da informação e a disponibilidade de cada um dos seis participantes voluntários. Embora o objetivo não seja a generalização, ou seja, criar uma informação estatística para uma posterior análise, as entrevistas seguirão o mesmo roteiro de perguntas, dessa maneira será possível perceber, com mais clareza, as diferentes respostas que uma mesma indagação pode provocar, permitindo até compará-las em alguns pontos.

A entrevista a ser realizada será pautada em um conjunto de perguntas abertas, sem determinação de tempo para resposta. As questões ou pontos suscitados serão iguais para todos os participantes, levando em consideração seu histórico de vida profissional e, sobretudo, sua percepção da situação de assédio vivenciada. Trata-se, portanto, de uma pesquisa qualitativa que busca, prioritariamente, compreender as singularidades ao invés de generalizações ou mesmo quantificações.

O quadro abaixo sintetiza a relação entre os objetivos geral e específicos e as perguntas a serem feitas nesta pesquisa:

Quadro 01 – Relação entre os objetivos de pesquisa e o questionário aplicado

OBJETIVOS	QUESTÕES
Compreender o assédio moral no trabalho e suas consequências na percepção do assediado (Objetivo Geral).	Todas as questões.
Verificar as circunstâncias em que ocorreu o assédio moral;	1 e 4
Averiguar como o assediado percebeu que estava sendo vítima de assédio moral;	2 e 4
Compreender a reação e as consequências do assédio moral na percepção do assediado;	3
Entender como o assediado conseguiu se desvencilhar da situação de assédio imposta.	5 e 6

Fonte: Elaboração própria

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

Será adotado o método da análise do discurso, através do qual os dados serão analisados destacando-se o padrão de resposta dado, a característica central percebida nas respostas apresentadas para cada pergunta, levando-se em conta o que foi dito e a forma como foi exposto. Feito isso, esse padrão será interpretado com base nos conceitos abordados no referencial teórico, e também confrontado com o que foi definido como sendo os objetivos desta pesquisa. O que se espera, com isso, é perceber os pontos de convergência e quais seriam as características que unem diferentes casos de agressão sob o mesmo nome, no caso, de assédio moral. Além do mais, verificar como os problemas enfrentados por essas pessoas interferiram em sua vida profissional e pessoal. Por fim, espera-se apontar o caminho que elas trilharam até sair dessa condição de oprimidas.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Nesse tópico, serão analisados os resultados obtidos através das seis entrevistas realizadas com pessoas vítimas de assédio moral. Assim, a fim de dar maior clareza a essa abordagem, o presente item será dividido em dois eixos, sendo o primeiro deles sobre o assédio moral e o segundo sobre o enfrentamento desse problema.

4.1 ASSÉDIO MORAL

Com o objetivo de conhecer a percepção dos assediados sobre o tema em voga, foram feitas as perguntas de número 1, 2, 3 e 4 do roteiro de entrevista que se encontra no apêndice deste trabalho. Contudo, sem definir, previamente, o que seria assédio moral. E os resultados obtidos foram os que seguem.

Quando indagados sobre como e quando começaram a se incomodar com o tratamento recebido, parte dos entrevistados reagiram dizendo que a conduta opressora teria começado ainda nos primeiros dias de trabalho. Outros, contudo, disseram que levaram um tempo até que conseguissem assimilar que a forma como eram tratados não era profissional, mas agressiva. Para essa primeira questão, vale destacar o uso espontâneo do termo “assédio moral” por parte da entrevistada A e a perseguição por razões políticas sofrida pela entrevistada F. Ambas disseram que foram gritadas e sobrecarregadas, o que é uma prática corriqueira quando se fala de assédio moral. O assédio sofrido por elas caracteriza-se pelo uso excessivo do poder diretivo, sendo vertical e descendente.

Diferentemente disso, a entrevistada C relatou sofrer perseguição e ser constantemente ofendida por uma colega de trabalho por ser auxiliar de serviços gerais. O posto ocupado pela assediada, que era uma terceirizada do órgão, teria sido a razão que ensejou a agressão. Nesse caso, a violência teria partido de alguém que fazia parte do quadro da instituição em que ocorreu o caso e essa pessoa era a copeira, e não o superior hierárquico da assediada. É notório que houve, nessa outra situação, um caso de assédio horizontal e que esse, apesar de não ser praticado pelos gestores do órgão, era de conhecimento deles, como fica evidente no seguinte momento: “a entrevistada sentia-se desprotegida, amedrontada, por não ser do órgão, ser uma terceirizada. Achava que a copeira, que era do quadro de funcionários da instituição, poderia prejudicá-la, convencendo, por meio de mentiras, um dos chefes a demiti-la”.

Esse relato confirma o que frisou Monteiro e Bertag (2018), ao destacar que (em uma situação dessa natureza) não tem por base o excesso de poder diretivo, e sim a omissão desse,

por parte da instituição, quando a organização tem conhecimento de sua ocorrência, e não age para impedir.

Nos demais casos, envolvendo os entrevistados B, D e E houve pressão psicológica no sentido de questionar a capacidade intelectual e produtiva dos trabalhadores. E para B e D, especificamente, isso começou ainda durante a entrevista de seleção e o treinamento, respectivamente. E ao contrário dos assediados A, C e F que se sentem culpados, em parte, pelos excessos do assediador, B, D e E acreditam que não são culpados pelo autoritarismo de seus antigos gestores.

Na sequência, agora usando o termo “assédio moral”, a pergunta feita foi: “Como e quando se deu conta de que era assédio moral?” As respostas apontaram para a frequência dos abusos, o choro constante por parte do assediado, o que poderia ser um indício do seu comprometimento emocional, e ainda a falta de reconhecimento e a desvalorização pessoal e profissional.

Se para Bock, Furtado e Teixeira (2001), a percepção seria um processo que permite perceber não só a presença do outro, mas o conjunto de características que apresenta e que permite formar uma “impressão” a respeito desse. Nas respostas dadas à segunda pergunta fica evidente o comprometimento do estímulo e do significado dado a ele, visto que a percepção parece ter sido alterada no sentido de o trabalhador ver no ambiente de trabalho um lugar de insegurança emocional e insatisfação consigo mesmo.

Diante dessa observação, a terceira pergunta acaba se fazendo necessária ao entendimento da percepção da pessoa assediada, tendo em vista que questiona como o trabalhador se via dentro daquela situação e como se vê hoje, ressaltando que os casos abordados foram todos encerrados.

Predominou como resposta da terceira pergunta o desejo de sair do ambiente de trabalho, e, ao mesmo tempo, a necessidade de ficar, por questões financeiras. A entrevistada A respondeu emocionada enquanto o entrevistado D preferiu não relatar determinadas coisas, por despertar nele sensações angustiantes. Isso também ocorreu com a entrevistada C.

Outro ponto de convergência entre as respostas foi o “ficar em silêncio”, ser “invisível” ou não “bater de frente”. Uma forma de negar, provavelmente, a realidade de opressão imposta. A exceção foi a resposta da entrevistada B que, apesar de moralmente ferida, agiu racionalmente, juntando provas e denunciando o agressor. Sua postura, no entanto, não foi a adotada por outras pessoas que justificaram sentir vontade de denunciar, mas não ter estrutura para isso.

Fechando o eixo que trata do assédio moral e da percepção que os assediados têm dele, foi feita a quarta pergunta. Dessa vez, sobre qual teria sido a razão que fez a situação de assédio ser imposta. As respostas foram mais breves que as anteriores, mais diversificadas, e refletiram, novamente, o que já havia sido observado nas respostas da primeira pergunta. Enquanto uma parte dos entrevistados (B, D e E) não se sentiam responsáveis pelo que ocorreu, A, C e F demonstraram uma culpa parcial a respeito da vivência que tiveram, como se a vítima se sentisse fragilizada a ponto de sentir que tem culpa.

4.2 ENFRENTAMENTO

Duas foram as perguntas sobre a questão do enfrentamento ao assédio moral. A primeira delas dizia respeito à atitude que teria sido tomada para romper com os momentos de violência moral. A segunda, por sua vez, buscava esclarecer se a atitude tomada surtiu o efeito desejado e se os assediados consideravam o problema, de fato, resolvido.

Para a quinta pergunta do roteiro, os entrevistados deram respostas bem distintas, refletindo a forma como cada um se relacionou com seu problema, visto que o assédio moral é pessoal e dirigido a um indivíduo de modo personalizado e reiterado. Assim, enquanto houve o silêncio ou o choro como “solução” para alguns, houve, do lado oposto, para outros, uma tomada de decisão mais firme, seja no sentido de denunciar ou de pedir demissão. O que pode ser destacado sobre isso é que as pessoas assediadas que eram servidoras públicas demonstraram, na presente pesquisa, ter maior receio de se posicionar e de buscar uma solução de forma mais ativa e decisiva.

O destaque torna-se ainda mais curioso porque em vários momentos o medo de perder o emprego foi a justificativa para não tomar uma atitude mais firme. Contudo, esse receio parece ter sido mais presente em pessoas com estabilidade na carreira, concursadas, o que diferia bastante do trabalhador da empresa privada e da aprendiz, por exemplo. Portanto, o receio de entrar em um conflito pode ser tão determinante, para manter as coisas como elas estão, quanto o medo de ficar sem o emprego. Claro que essa observação não pode ser generalizada nem tomada como uma verdade absoluta, inquestionável e definitiva dessa pesquisa. Todavia, também não pode ser ignorada uma vez que foi uma realidade para alguns casos envolvendo assédio moral.

As respostas dadas à última pergunta, em desfecho, demonstraram que a maior parte dos entrevistados estava satisfeita com a decisão tomada. Dos seis entrevistados, um ainda tinha certa dúvida a respeito da situação ter se resolvido, o entrevistado A. Enquanto o D tinha certeza

que não. Todos os outros relataram estar satisfeitos com o que fizeram. Sobre esse quesito, o destaque fica para a resposta dada na entrevista F. Isso porque foi a única vez em toda a entrevista que alguém falou sobre a possibilidade de recorrer à Justiça. Mas, foi apenas um pensamento temporário, haja vista que a entrevistada complementou a resposta dizendo que o seu superior hierárquico era “uma boa pessoa”.

A análise dos resultados e sua interpretação mostram, portanto, que o assédio pode ter várias formas, provocar inúmeras reações que podem se assemelhar ou não e que ainda parece ser um desafio discutir relações interpessoais no ambiente de trabalho de forma respeitosa e sem agressão.

Ademais, as pessoas assediadas que foram entrevistadas não se colocaram como vítimas, e sim parcialmente culpadas em alguns momentos.

Por fim, fica evidente a fragilidade e o medo de recorrer aos mecanismos legais, seja por não entender muito bem a situação vivenciada, ou pelo medo de que ela piore ainda mais, já que a possibilidade da demissão, do desemprego, é outro fator de intimidação por vezes usado para manter o assédio moral.

5 CONCLUSÃO

Este trabalho não encerra a discussão sobre o assédio moral, apenas dá continuidade a ela por meio da compreensão do assédio moral no trabalho e suas consequências na percepção do assediado.

As respostas obtidas por meio das entrevistas confirmaram o que os estudiosos do assunto já escreveram sobre o tema, ou seja, que o assédio moral é violento, pessoal e intencional. Aliás, a intencionalidade, nesse caso, ela nem importa tanto, visto que com ou sem intenção vai ferir do mesmo jeito. O assédio não é um acidente de trabalho, de percurso, é uma prática reiterada que persiste ao longo do tempo e que só tende a piorar.

Posto isso, o assédio precisa ser enfrentado e combatido de uma forma sistemática que envolva não só o assediado e o assediador, mas a organização e todos os que dela fazem parte.

A sociedade também precisa estar incluída nessa discussão, afinal, não é um problema meramente organizacional, institucional, e sim histórico, econômico, social. O assédio é crônico.

O assédio possui diferentes formas, pois é personalizado, mas, seja qual for, marcará de algum jeito. Perceber isso nem sempre é fácil. Pode levar tempo, pode levar vida, literalmente.

Mas, há um caminho a ser seguido e é o do diálogo, da abertura, do acompanhamento e da prevenção. Conhecer para evitar parece ser uma máxima nessa narrativa. E é esse reconhecimento que pode determinar o destino de cada um.

Porém, se tudo falhar, se o diálogo não existir porque foi silenciado, oprimido, ainda assim, deve haver a Justiça, por meio de mecanismos que assegurem direitos fundamentais como a dignidade humana e a saúde de modo integral, afinal, enfrentar o assédio não é uma opção, e sim uma missão de cada trabalhador e de todos os cidadãos.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Ísis de. **Manual de direito individual do trabalho: o contrato de trabalho: formação, execução, alteração, dissolução.** São Paulo: LTr, 1998.
- BOCK, Ana Mercês Bahia; FURTADO, Odair; TEIXEIRA, Maria de Lourdes Trassi. **Psicologias: uma introdução ao estudo de psicologia.** São Paulo: Saraiva, 2001.
- CARTILHA de prevenção ao assédio moral. Brasília: TST. Disponível em: <http://www.tst.jus.br/documents/10157/55951/Cartilha+ass%C3%A9dio+moral/573490e3-a2dd-a598-d2a7-6d492e4b2457>.
- BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil.** Brasília, DF: Senado Federal.
- GAZZANIGA, Michael S; HEATHERTON Todd F. **Ciência Psicológica: mente, cérebro e comportamento.** Porto Alegre: Artmed, 2005.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GLINA, Débora Miriam Raab; SOBOLL, Lis Andreia. **Intervenções em assédio moral no trabalho: uma revisão da literatura.** São Paulo: Rev. Bras. de Saúde Ocupacional. Vol. 37. n. 126, julho/dezembro 2012.
- MONTEIRO, A. L.; BERTAG, R. F. D. S. **Acidentes do trabalho e doenças ocupacionais.** 9. ed. São Paulo: Saraiva, 2018.
- MORRIS, Charles G; MAISTO, Albert A. **Introdução à Psicologia.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.
- OLETO, A. de F.; PALHARES, J. V.; PAIVA, K. C. M. de. **Assédio moral no ambiente de trabalho: um estudo sobre jovens trabalhadores brasileiros.** Bahia: Revista Interdisciplinar de Gestão Social. Vol. 8. n. 2, maio/agosto 2019.
- SOBOLL, Lis Andrea Pereira (2015). Assédio moral no trabalho. **Dicionário de Psicologia do Trabalho e das Organizações.** Pedro F. Bendassolli e Jairo Eduardo Borges-Andrade (orgs). São Paulo: Casa do psicólogo, 2015.
- ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia da Pesquisa.** Florianópolis: UFSC, 2011.

APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA

A entrevista está pautada em um conjunto de perguntas abertas, levando em consideração o histórico de vida profissional dos entrevistados e, sobretudo, sua percepção da situação de assédio vivenciada. Trata-se, portanto, de uma pesquisa qualitativa que busca, prioritariamente, compreender as singularidades ao invés de generalizações ou mesmo quantificações, para posterior análise de conteúdo.

Isso posto, seguem as perguntas definidas para a entrevista:

1. Como e quando você começou a se incomodar com o tratamento recebido?
2. Como e quando se deu conta de que era assédio moral?
3. Como você se via dentro daquela situação e como se vê hoje?
4. Você acredita que essa situação se impôs por qual razão?
5. Que atitude você precisou tomar para romper com o assédio sofrido?
6. A atitude tomada surtiu o efeito desejado? Você considera o problema resolvido?

APÊNDICE B – RESPOSTAS DAS ENTREVISTAS

PERFIL DOS ENTREVISTADOS	
Entrevistado A	Feminino; possui nível superior completo; servidora pública.
Entrevistado B	Feminino; nível superior incompleto, estagiária.
Entrevistado C	Feminino; nível médio completo, terceirizada.
Entrevistado D	Masculino; nível superior completo, comissionado.
Entrevistado E	Masculino; nível superior completo, empresa privada.
Entrevistado F	Feminino; nível superior completo, servidora pública.

1. COMO E QUANDO VOCÊ COMEÇOU A SE INCOMODAR COM O TRATAMENTO RECEBIDO?	
ENTREVISTA A	Quando foi “gritada” por “chefe indireto”, que não era o seu imediato, durante a entrega de alguns documentos. Após o episódio, a pessoa assediada afirmou que se sentiu “perseguida” por ele e disse, ainda, que esse teria perguntado ao “imediato” se ela era “dispensável” e teria pedido sua transferência, uma vez que a assediada era concursada da instituição pública.
ENTREVISTA B	Durante a entrevista e no começo do emprego. Não queria que ela almoçasse no trabalho e cobrava mais dela que de outras pessoas. O ápice, segundo a entrevistada relata, foi quando comprou uma quentinha e o gestor foi até a copa, gritando-a na frente de outros funcionários, dizendo que ela deveria estar trabalhando, atendendo o telefone, e não almoçando. Ela disse, então, que ele não respeitava seu tempo de intervalo, e ele contestou dizendo que era obrigação dela trabalhar 6 horas ininterruptamente. Ela tinha acabado de completar 18 anos, o chefe era “rude”, a empresa grande, e sentia que o gestor a inferiorizava por ser mulher, técnica em vestuário. Segundo ela, o gestor teria dito que não queria alfaiate na empresa dele e que ela foi empregada porque a outra gestora insistiu na sua contratação. Chegou a reagir no começo e a questionar a forma

	<p>como ele a tratava. Ele a chamou de surda, ela ficou nervosa e constrangida. O chefe tinha uns 35-40 anos. Pegou quentinha e jogou fora na hora. Funcionários saíram em sua defesa. Por causa da proporção que o caso tomou, ele pediu desculpa, mas sem demonstrar real arrependimento. Ela o denunciou na ouvidoria, no dia seguinte, e ele foi demitido depois de um tempo. Era aprendiz na época, juntou provas porque tinham outros funcionários insatisfeitos também, houve grupo de apoio para acusá-lo. Ela, o estagiário e a funcionária do setor contábil. Ela encabeçou o movimento por entender que não tinha nada a perder. Os outros eram inibidos, por medo de serem descobertos e perder o emprego.</p>
ENTREVISTA C	<p>Desde o início, a pessoa a perseguia por se sentir superior, já que a terceirizada era ASG. Isso a machucava, pois era tratada como “pano de chão, qualquer coisa, um lixo”. A funcionária que a destratava não era sua chefe, era a copeira do local. Os chefes a tratavam bem. Mas, tinham conhecimento do tratamento que a copeira lhe dava. A entrevistada se sentia desprotegida, amedrontada, por não ser do órgão, ser uma terceirizada. Achava que a copeira, que era do quadro, poderia prejudicá-la, convencendo, por meio de mentiras, um dos chefes a demiti-la.</p>
ENTREVISTA D	<p>Fase de treinamento. Gestor da empresa. Dois gestores. Foi contratado pelo primeiro, mas o segundo lhe cobrava coisas que não eram de sua competência. Houve um conjunto de situações. Dentre essas, a que mais incomodou foi um caso que não conseguiu resolver, por não ser da área, e o gestor se exaltou, falou alto, grosso, demonstrou incomodo e o pressionou de modo que ele “travou”, sentindo-se diminuído. Falou com o gestor no dia seguinte, agradeceu a ajuda, a explicação, mas disse que pressionado e nervoso não conseguia entender mais nada. O “clima ficou ruim”. O gestor não esperava ouvir as queixas e não gostou. Meses depois, foi solicitado a passar o dia inteiro trabalhando sem ser liberado para o almoço.</p>

ENTREVISTA E	O gestor percebeu que o funcionário era competente e começou a lhe passar mais atribuições, inclusive as de competência de outros funcionários. Quando o rendimento começou a cair, passou a ser criticado e perseguido diariamente. O gestor dizia que ele não era comprometido e que desse jeito não estava dando certo. Veladamente, começou a persegui-lo, pedindo para que trabalhasse até mais tarde e para que levasse parte do trabalho para fazer em casa.
ENTREVISTA F	A pessoa assediada declara ter sofrido “perseguição política” a partir do momento em que manifestou seu posicionamento durante o período eleitoral, tendo sido “gritada”, “sobrecarregada de trabalho” que não era de sua competência e sentiu que recebia um tratamento diferente do que era dado aos demais colaboradores. Inclusive, passou a ser responsabilizada por erros cometidos por outras pessoas.

2. COMO E QUANDO SE DEU CONTA DE QUE ERA ASSÉDIO MORAL?	
ENTREVISTA A	Durante a resposta da primeira pergunta, a pessoa entrevistada falou, espontaneamente, que sofreu “assédio”, fazendo uso do termo. Disse, ainda, que se deu conta de que se tratava disso não no primeiro grito que teria recebido, mas em decorrência das constantes ameaças de transferência para locais de trabalho mais distantes.
ENTREVISTA B	Vários fatores. Dentre eles, a frequência com que os episódios vexatórios ocorriam, teve perda de massa, emagreceu por não conseguir almoçar, ser privada, ouvia comentários de cunho machista. De acordo com ela, o gestor não respeitava as mulheres do setor, que eram três. Os homens, que eram em vinte, costumavam ser tratados com mais igualdade. Nunca houve assédio ou importunação sexual.

ENTREVISTA C	Desde o início, os colegas de trabalho chegavam e diziam para ela que ela estava sofrendo perseguição. Percebeu que isso ocorria quando era elogiada pelos gestores do órgão. A copeira costumava demonstrar insatisfação com isso, o que ela atribuiu a um tipo de ciúme, inveja. Com o tempo, disse ter se acostumado a ser tratada assim. Foi tratada mal por outros ASGs também. Disse que chorava com frequência, mas que não conseguia conversar sobre o assunto com os responsáveis pela instituição.
ENTREVISTA D	Quando falou para o gestor que qualquer coisa que falasse ali não adiantaria de nada e o gestor confirmou. No dia que precisou dar plantão, sem saber previamente, chegou a dizer ao chefe, à noite, que não tinha almoçado e isso estava interferindo em seu rendimento. Mas, o chefe lhe disse que não tinha nada a ver com isso, que não era problema dele. Nesse dia, ao chegar em casa, chorou e falou com a esposa que pediria desligamento no dia seguinte.
ENTREVISTA E	Quando percebeu que a cobrança era desproporcional, diferente da recebida por outros funcionários. Quando viu que o gestor fazia questão de lhe criticar publicamente, com ironia muitas vezes. E quando percebeu que o gestor lhe negava a palavra, não dando bom dia, por exemplo, mesmo quando ele o cumprimentava.
ENTREVISTA F	A assediada afirmou que se deu conta de que estava sofrendo assédio através das frequentes ameaças e da sobrecarga de trabalho. Além disso, afirmou que sempre era solicitada para trabalhar após o término do expediente, porém, não sendo reconhecida pelo trabalho feito e sem receber pagamento por essas horas trabalhadas.

3. COMO VOCÊ SE VIA DENTRO DAQUELA SITUAÇÃO E COMO SE VÊ HOJE?	
ENTREVISTA A	A entrevistada, visivelmente emocionada, com a voz embargada, afirmou que se sentia “impotente” e “triste” por sentir que estava dando o seu melhor, e não era valorizada por isso no local onde trabalhava. E disse que tentou lidar com isso de outra forma ao perceber que outros também eram humilhados.
ENTREVISTA B	Sentia-se diminuída pelo tratamento recebido por ser aprendiz, mas disse que ficou até o fim do contrato, até que a apuração da denúncia fosse concluída. Juntou depoimentos, fez gravações de áudios e levou a ouvidoria e ao conselho sem que o gestor soubesse. Não recorreu à justiça por ser “muito nova” na época, disse. Só queria que ele fosse demitido. Sente-se melhor porque ele foi. Porém, acredita que isso ocorreu por ele ter desviado recursos da empresa, e não por tê-la assediado.
ENTREVISTA C	Não gosta de falar o que ouviu, mas disse que foram coisas fortes e negativas sobre seu caráter. Não falou com os gestores por medo e vergonha. Sentia-se muito humilhada, tinha medo. Hoje, diz não ter medo, diz estar fortalecida, e não se isola mais, “não se sente atingida pelas palavras”, desabafava com uma amiga de fora. Nunca cogitou sair do emprego por necessidade. Vê o agressor como alguém “pobre de espírito” e por isso tem “pena”, por isso também nunca o denunciou. Tinha raiva antes, e agora acha que é fraqueza da outra parte, acha que é ciúme e inveja. Entende que a culpa é do agressor, e não dela.
ENTREVISTA D	Incomodava realmente. Sentia-se desrespeitado. Não se sentia compreendido, e sim nervoso e pressionado. Não era alguém que via com frequência, mas toda vez que o encontrava era destrutado. E a empresa por ser pequena não tinha canais para fazer a denúncia. Acredita que afetou sua autoestima.

ENTREVISTA E	Sentia-se incompetente, perseguido, com medo de ser demitido e ficava triste ao lembrar que tinha de trabalhar no dia seguinte. Passou a ficar em silêncio, evitar encontrar o chefe pelos corredores e acha que ser “invisível” lhe fez bem.
ENTREVISTA F	A entrevistada ressalta que não ser reconhecida e ser frequentemente perseguida a fez se sentir muito mal. E que isso repercutiu em outros aspectos de sua vida, inclusive afetando sua autoestima. Declarou, também, que por diversas vezes pensou em se afastar, mas a necessidade do salário a fez “segurar a barra” e permanecer trabalhando.

4. VOCÊ ACREDITA QUE ESSA SITUAÇÃO SE IMPÔS POR QUAL RAZÃO?	
ENTREVISTA A	AcREDITA que pela “quantidade diminuta” de servidores no local, bem como “a demanda excessiva de trabalho” e por ter conhecimento das atividades de outros setores. Então, como sabia mais, precisava render mais que os outros e por isso era tão cobrada, na sua opinião.
ENTREVISTA B	Pela hierarquia. Ele podia fazer tudo, inclusive ser machista... Ela se sentia incapaz de contestar muitas vezes e tinha medo da reação dele.
ENTREVISTA C	Não sabe dizer a palavra certa, ou a razão certa, mas acha que algum tipo de inveja, de ciúme... uma raiva inexplicável do ponto de vista dela.
ENTREVISTA D	Não via como algo pessoal, e sim que o perfil do gestor era autoritário mesmo. Era uma pessoa complicada, difícil de lidar, conflituoso. Relatou que o gestor era alcoólatra.

ENTREVISTA E	Por ser eficiente. Sentiu que trabalhar bem lhe custava trabalhar mais, pois tudo o chefe lhe pedia, e, se não fizesse, o gestor o fazia se sentir mal, como se ele o tivesse decepcionado, fracassado, irresponsável.
ENTREVISTA F	Acredita que pela postura “autoritária” de seu chefe que não gostava de ser contrariado em absolutamente nada. E que, independentemente das ações da assediada, o assediador já apresentava um comportamento autoritário.

5. QUE ATITUDE VOCÊ PRECISOU TOMAR PARA ROMPER COM O ASSÉDIO SOFRIDO?

ENTREVISTA A	Calava-se por entender que o silêncio era a melhor resposta e tentava, com isso, evitar o embate.
ENTREVISTA B	Fez a denúncia e não deixou ele sentir que tinha domínio da situação. Ignorou no início, porque achava que era o jeito dele. Com o tempo, viu que era errado, não era uma postura profissional, de gestor. Tentava falar com ele, limitar, mas não dava certo. Então, resolveu arriscar.
ENTREVISTA C	Chorava muito... Não procurou nenhum dos chefes. Em vez disso, optou por ficar em silêncio e se isolar e acredita ter dado certo.
ENTREVISTA D	Conversou nas primeiras ocorrências, mas pediu demissão depois de um tempo, em torno de seis meses. Agradeceu a oportunidade, pediu desculpa por tudo e disse que o gestor ficou em silêncio. Então, o entrevistado acabou saindo da empresa e se sente em paz. Sentiu um pouco de dificuldade logo que ficou desempregado, mas não se arrependeu de ter pedido demissão, afirma.

ENTREVISTA E	Passou a não questionar, fazendo-se de invisível, inerte. E disse que começou a procurar outro emprego.
ENTREVISTA F	No começo, chegou a questionar o assediador, mas, com o tempo, deixou de dar qualquer tipo de resposta e parou de tentar justificar qualquer “falha” sua. E “somente isso”.

6. A ATITUDE TOMADA SURTIU O EFEITO DESEJADO? VOCÊ CONSIDERA O PROBLEMA RESOLVIDO?	
ENTREVISTA A	Disse que não pode considerar o problema resolvido, pois, segundo ela, “a vida é muito variável”. Mas, houve uma aparente melhora da parte do assediador que parece ter entendido que havia, de fato, uma sobrecarga de trabalho que inviabilizava o rendimento dela. Assim, foi preciso também remanejar atividades, redistribuir.
ENTREVISTA B	O gestor da empresa entrou como aprendiz, assim como ela, e a rejeitava e destratava por isso, afirma. Quando teve a denúncia, com a situação fora de controle, ele foi demitido. O que ocorria na filial chegou na matriz. Ela considera o problema resolvido, pois ele foi demitido, não soube que a denúncia partiu dela, porque a empresa preservou o sigilo, e ele não desconfiou por ela ser “só a aprendiz”. Ele tinha outros conflitos. Na saída, disse que estava de cabeça erguida e que não havia feito nada de errado. Segundo a entrevistada, ele saiu por causa do assédio, do desvio de dinheiro e da má administração. Esses dois últimos talvez tenham pesado mais que o primeiro, acredita.
ENTREVISTA C	Sim, pois não dá mais ouvidos. Acha que a pessoa nunca vai mudar, vai ser sempre a mesma coisa. Acha que a agressividade era ciúme, insegurança, egoísmo... E por isso resolveu ir até ela e falou “não quero nem posso tomar seu lugar”. Depois disso,

	<p>notou uma mudança. Acredita que foi estabelecido um limite entre elas.</p>
ENTREVISTA D	<p>Surtiu o efeito desejado porque estava em um ambiente de trabalho no qual não era feliz. Já costumava ir trabalhar insatisfeito. E olhe que só foram seis meses, disse. Embora ficasse desempregado, preferiu sair por não ser satisfatório. Como pessoa se sentiu feliz, aliviado, apesar da perda financeira.</p>
ENTREVISTA E	<p>Por enquanto, ainda não. Acha que sair do emprego será a melhor coisa a fazer. Mas, sente-se mais aliviado por ter conseguido se controlar e por entender que não deve internalizar as críticas. Acha que a cobrança excessiva do chefe é uma forma de provocação, intimidação, e vê o chefe como narcisista.</p>
ENTREVISTA F	<p>Chegou a considerar recorrer à Justiça, sim. Contudo, sentiu medo, já que precisava do salário para se manter, e achou que agindo assim poderia se desgastar com alguns colegas de trabalho que gostavam do chefe. Ela acredita que as circunstâncias das eleições os colocaram em lados opostos, mas que o gestor é uma “boa pessoa” e que ela tem sua parcela de culpa também.</p>