

Assédio Moral: uma guerra invisível no contexto empresarial

Alessandra Rodrigues Jacoby

Psicóloga, Especialista em Recursos Humanos – FACCAT
– Faculdades Integradas de Taquara

End.: Av. Benjamin Costant, 926/402, São João. Porto Alegre, RS. CEP: 90550.001

E-mail: ale@faccat.br

Denise Falcke

Psicóloga, Doutora em Psicologia – UNISINOS –
Universidade do Vale do Rio dos Sinos

End.: Av. Benjamin Costant, 926/402, São João. Porto Alegre, RS. CEP: 90550.001

E-mail: dfalcke@unisinos.br

Camila Roberta Lahm

Acadêmicas de Psicologia - FACCAT – Faculdades Integradas de Taquara

End.: Av. Benjamin Costant, 926/402, São João. Porto Alegre, RS. CEP: 90550.001

E-mail: camilalahm@yahoo.com.br

Gislaine Jardim Nunes

Acadêmicas de Psicologia (FACCAT – Faculdades Integradas de Taquara)

End.: Av. Benjamin Costant, 926/402, São João. Porto Alegre, RS. CEP: 90550.001

E-mail: gislaine@faccat.br

Resumo

O assédio moral vem se tornando um fenômeno freqüente nas discussões trabalhistas. Situações de assédio moral são tão antigas quanto a própria origem do trabalho. Todavia, atualmente, vem despertando maior interesse, principalmente das organizações e sindicatos, que recebem cada vez mais queixas de seus colaboradores em relação às chefias. Considerando o aumento do número de casos, realizou-se uma pesquisa para conhecer como pessoas assediadas vivenciaram essa experiência, identificando o perfil das vítimas, as características do assédio, o contexto em que ele ocorre, as formas e o impacto que o assédio provoca no dia-a-dia das vítimas. Para tal, solicitou-se a duas pessoas que relatassem a sua trajetória profissional, detalhando o episódio de assédio que consideram ter sofrido. Na análise dos dados, utilizou-se o Método de Estudo de Casos Múltiplos (Yin, 2005), buscando semelhanças e diferenças entre os casos estudados. Optou-se pela abordagem qualitativa no intuito de buscar um maior aprofundamento na análise das experiências das vítimas de assédio. Os resultados revelaram que a experiência vivenciada como vítima de assédio moral trouxe conseqüências graves para a vida dos participantes, tanto emocionais como físicas. Além disso, contrariando a idéia inicial de que se tratariam de pessoas frágeis, as pessoas estudadas, que se consideraram vítimas, tinham em seus perfis uma forte determinação, conhecimento, competência, dinamismo e atitudes que lhe conferiam crédito e destaque em seus locais de trabalho.

Palavras-chave: Assédio moral, trabalho, violência, humilhação, sofrimento.

Abstract

Mobbing has become a common subject in labor research. This special type of harassment seems to be as old as the origins of work per se. Nowadays, however, it has drawn more interest, mainly from labor-related organizations and unions which have been receiving more and more employees' complaints about their superiors. Taking the rise of such cases into account, this paper discusses the experiences of people who claim to have suffered Mobbing at work. The authors describe the victims' profile, the

harassment characteristics and the contexts in which it occurs, its forms and its impact on the victims' daily lives. To this end, two individuals were asked to describe their professional career and, more importantly, to detail the harassment episode they consider they have gone through. In order to analyse the data, the Multiple Cases Study Method (Yin, 2005) was used. Special emphasis was given to the similarities and differences between the cases. In addition, a qualitative approach was chosen in order to devise a more nuanced analysis of the victims' harassment experiences. The results indicate that these experiences have brought acute emotional as well as physical consequences to the interviewees' lives. Furthermore, contradicting the initial hypothesis about the fragility of the harassed individuals, the interviewees, who declared themselves to be victims, showed determination, knowledge, competence, dynamism and attitudes which conferred them credit and prominence in their workplaces.

Keywords: Mobbing, work, violence, humiliation, suffering

Introdução

O fenômeno do assédio moral, por mais que exista desde os primórdios do trabalho, vêm ganhando destaque, atualmente, devido ao aumento da identificação de situações dessa natureza e da busca pelo reconhecimento dos direitos trabalhistas. Para Rezende (2006), a figura do trabalho livre é recente, decorrente das transformações sociais e do desenvolvimento das cidades, que proporcionaram à sociedade burguesa toda a força de trabalho de que necessitava para fazer funcionar as primeiras fábricas, a partir da desvinculação do homem camponês da terra. Desde os mais antigos meios de exploração de mão-de-obra, o autor aponta como característica mais marcante o objetivo de fazer do trabalhador um indivíduo cuja subjetividade era inexistente. Considerando-se o tempo da escravidão, do servilismo ou de outros sistemas, vê-se o trabalhador como um ser que não é dotado de reconhecimento.

Com as transformações, invenções e evoluções do mundo do trabalho surge a urgência do aparecimento de um novo tipo de trabalhador, ajustado às novas demandas da sociedade trabalhista. Fez-se necessário, então, “que o trabalhador também se transfor-

masse, que recuperasse sua individualidade” (Rezende, 2006, p. 48). Para tanto, o trabalhador passa a ser considerado sujeito de direito, com vínculo contratual que lhe assegura a liberdade de vender sua mão-de-obra, dotado de condições laborais que lhe conferissem sua emancipação como indivíduo. No entanto, as novas formas de relações e as repercussões do mundo capitalista na atualidade permeiam as organizações com o surgimento de práticas que ainda agridem a integridade emocional e física do trabalhador, trazendo prejuízo para sua vida (Mendonça, Souza e Oliani, 2008). Assim, o assédio moral torna-se mais reconhecido neste cenário como uma prática abusiva e de caráter persistente. Autores que estão se dedicando ao estudo do fenômeno (Heloani, 2004; Aguiar, 2003; Salvador, 2003; Wood Jr., 2002; Guedes, 2004) afirmam que o termo Assédio Moral é recente no universo do trabalho, apesar dos maus-tratos e das humilhações ocorrerem desde a antiguidade.

Hirigoyen (2002, 2005) e Freitas (2007) definem Assédio Moral como qualquer atitude abusiva e repetida que se manifesta por comportamentos, palavras, atos, gestos ou escritos. Atenta contra a personalidade, a dignidade e a integridade física ou psíquica de uma pessoa e, muitas vezes, põe em perigo o seu emprego e a qualidade do ambiente de trabalho. São consideradas como atitudes abusivas no trabalho marcar tarefas com prazos impossíveis, impor o cumprimento de tarefas triviais, além de tomar crédito de idéias de outros, ignorar ou excluir um funcionário só se dirigindo a ele através de terceiros, sonegar informações, espalhar rumores maliciosos, criticar com persistência e subestimar esforços.

Trombetta (2005) ressalta que o assédio moral se caracteriza por palavras agressivas, comportamentos ou gestos violentos que se repetem de modo freqüente e por longo período de tempo (mais de três meses). O referido fenômeno surge sorrateiramente com pequenos atos aparentemente inocentes e, após certo tempo, instaura-se como uma manifestação de perversidade nas organizações de trabalho.

Em um sentido mais amplo, é possível entender o assédio moral, segundo Caniato e Lima (2008), como uma violência psíquica, que implica em um cerceamento da autonomia do indivíduo e da constituição de vínculos de alteridade. Descreve, essencialmen-

te, uma tentativa de domínio e controle da ação laboral do sujeito social, na medida em que as adversidades impostas aos indivíduos fazem com que eles não possam ser protagonistas da sua própria história, singularizando-se e desenvolvendo a sua alteridade a partir de laços de confiabilidade e acolhimento. Contribuindo com a discussão, Rezende (2006) analisa o assédio moral como fenômeno evidenciado pelo desvio do objetivo do poder, transformado em elemento nocivo ao bem-estar do trabalhador.

Rezende (2006) enfatiza a existência do poder dentro da relação de emprego, compreendendo, em muitos casos, o contrato de trabalho como instrumento de dominação, a partir do qual o poder é canalizado para o pólo empresarial. Paralelamente a este viés, surge o estado de sujeição do empregado, construído historicamente pela ideologia capitalista, diante da necessidade do “adestramento no ambiente fabril, em busca de indivíduos dóceis e intelectualmente dirigidos para a correta prestação do trabalho” (p.3). Segundo Guedes (2004), um ambiente no qual impera o medo em lugar do respeito e as pessoas não são ouvidas pelo domínio de um silêncio autoritário é campo para o abuso de poder.

Há alguns contextos profissionais mais favoráveis para a ocorrência do assédio moral. O funcionamento “politicamente correto”, a baixa oferta de emprego, a falta de conhecimento legal, a discriminação de funcionários que processaram empresas e a hierarquia imposta pela estrutura organizacional fazem parte de um contexto atual que se apresenta fértil para a ocorrência de situações de assédio moral. Aqueles ambientes onde não existem regras internas precisas, ou onde há má comunicação, padronização e falta de reconhecimento para com os trabalhadores, são apontados também como contextos propícios para o surgimento do assédio moral (Hirigoyen, 2002, 2005).

O autor do assédio manifesta dificuldade em aceitar alguém que destoa do grupo. Para o agressor, os indivíduos “diferentes” devem se adequar ao grupo, eliminando especialidades que poderiam vir a ser características de considerável potencial. Estas diferenças podem ser representadas tanto por ritmos de trabalho distintos como por qualidades profissionais que signifiquem ameaça para alguém. Movidos pela inveja, ciúme e rivalidade, os

agressores fazem críticas, não fornecem informações, se esquivam de perguntas, desmerecem o que o outro faz, etc. Estas condutas favorecem a instauração de rivalidade em detrimento da cooperação nas organizações (Hirigoyen, 2002, 2005).

Dentre os métodos mais utilizados para o assédio moral, são citados por Hirigoyen (2002) o emprego de atitudes hostis, como deteriorização proposital das condições de trabalho, visando colocar a pessoa como incompetente; atribuição proposital e sistemática de tarefas superiores às competências do funcionário; pressão para que não faça valerem seus direitos (férias, horários, prêmios); gestos de desprezo (suspiro, levantar de ombros, insinuações desdenhosas para desqualificar, isolamento, recusa de comunicação, violência verbal, física ou sexual). Nos estudos realizados por Wood Jr. (2002), os métodos para imobilizar a vítima consistiram em: recusa da comunicação; desqualificação; destruição da auto-estima com intuito de ocasionar o descrédito da vítima em si mesma; isolamento e ainda vexar ou constranger a vítima aplicando-lhe tarefas degradantes ou metas impossíveis de serem atingidas.

Na tipologia do assédio moral, são citados como mais comuns na literatura (Hirigoyen, 2002; Guedes, 2004):

1. Assédio Moral Vertical Descendente: tipo mais freqüente de terror psicológico que provém das relações hierárquicas, sendo aquele que vem de cima para baixo e é deflagrado pela direção ou superior hierárquico em direção a um subordinado;

2; Assédio moral horizontal: trata-se da perseguição desencadeada pelos colegas de trabalho;

3. Assédio moral misto: ocorre quando a chefia assedia e todo grupo passa a “partilhar” do assédio moral.

As causas mais imediatas deste tipo de perversão são a competitividade, a preferência pessoal do chefe, a inveja, o preconceito racial, a xenofobia, razões políticas ou religiosas, a intolerância pela opção sexual ou o simples fato de a vítima ser ou comportar-se de modo diferente do conjunto dos colegas (Guedes, 2004; Salvador, 2003). Dentre todas as variações de métodos de assédio moral, pode-se perceber como característica comum a todos eles a tentativa de desestabilizar a vítima emocionalmente, o que traz repercussões em diferentes setores da vida do indivíduo vitimizado.

Mendonça, Souza e Oliani (2008) analisaram as nuances das relações de trabalho, no que concerne ao mal estar no trabalho, a subjetividade do trabalhador em relação à sua identidade e as práticas coercitivas no ambiente laboral. A partir de um levantamento bibliográfico, as autoras verificaram que são poucas as publicações a respeito, mesmo com flagrantes indícios que estas práticas sejam realizadas há séculos. Visualizando um agravamento da situação, Nascimento (2004) aponta que a Organização Internacional do Trabalho (OIT) e a Organização Mundial de Saúde (OMS) evidenciam perspectivas extremamente pessimistas para os próximos vinte anos em relação ao impacto das novas políticas neoliberais vinculadas ao processo de gestão nas organizações para a saúde psicológica dos trabalhadores. De acordo com tal pesquisa, haverá flagrante predomínio de quadros depressivos, stress, angústias, desajustes familiares e outros danos psíquicos, denotando dano ao meio laboral e as relações estabelecidas neste contexto.

Segundo relatam Mendonça, Souza e Oliani (2008), as empresas e organizações pautam sua atuação em um modelo centrado na fidelidade do trabalhador em troca da proteção da empresa, aumentando assim a probabilidade da ocorrência de assédio moral. Diante deste contexto, vê-se a relevância da intervenção de profissionais especializados, visando à proteção ao trabalhador no que tange à prevenção dessas práticas.

Diante do exposto, Rezende (2006) discute a questão do poder dentro do locus empresarial, analisando aspectos como a subordinação e o poder diretivo do empregador. Com isso, o autor configura a ocorrência de assédio moral, apresentado-a como representação da deteriorização do poder legitimado pelo contrato trabalhista dentro do organismo empresarial, caracterizado pela ofensa à dignidade humana.

Além das características do próprio trabalho e das organizações, Hirigoyen (2002) e Barreto (2003) analisam algumas características comuns às pessoas vítimas de assédio moral, referindo que são, geralmente, pessoas atípicas, excessivamente competentes e criativas. (que fazem “sombra” a outras), os que resistem à padronização (cuja personalidade perturba os diferentes por serem extremamente honestos, éticos ou dinâmicos

demais, entre outros), pessoas que têm dificuldades em adaptar-se ao grupo, os que fizeram alianças erradas ou não tem rede de comunicação certa, assalariados protegidos (grávidas, representantes de funcionários/sindicatos), pessoas menos produtivas ou temporariamente fragilizadas (doentes, com dificuldades pessoais, etc.) e ainda questionadores das políticas inatingíveis e da expropriação do tempo com a família. O estudo realizado por Maciel, Cavalcanti, Matos e Rodrigues (2007), com 2609 bancários, além de uma alta prevalência (33,9% dos participantes relataram ter sido expostos a pelo menos uma situação constrangedora, sendo que 7,97% referiram terem sido assediados semanalmente, por um prazo superior a seis meses), constatou maior frequência de assédio contra as mulheres e os homo ou bissexuais.

O assédio moral perpassa todos os setores da cadeia profissional e as conseqüências oriundas deste traumatismo permeiam diferentes aspectos da vida das vítimas. Entre os sentimentos causados pelo assédio moral, os mais referenciados pelos pesquisadores (Hirigoyen, 2002, 2005; Ades, 1999; Barreto, 2002; Freitas, 2001; Guedes, 2004) são a humilhação e a vergonha. Sentindo-se envergonhadas e humilhadas, as vítimas de assédio moral são levadas ao isolamento. Segundo Baierle (2005), por sentir-se culpado e rebaixado, o sujeito isola-se do mundo e inclusive da família. Alguns autores ressaltam ainda que a vítima de assédio moral acaba por introjetar uma auto-imagem negativa que a denigre pessoal e profissionalmente.

Além disso, constata-se que os efeitos do assédio moral no trabalho não se limitam ao aspecto psíquico, mas atingem também o físico, fazendo com que todo o organismo se ressinta das agressões. Os distúrbios podem se manifestar no aparelho digestivo (problemas gástricos, úlcera, bulimia), no aparelho respiratório (falta de ar, sensação de sufocamento), nas articulações (dores musculares, sensação de fraqueza nas pernas, sudorização, tremores, dores nas costas e problemas de coluna), no cérebro (ânsia, ataques de pânico, depressão, dificuldade de concentração, insônia, perda de memória e vertigens), no coração (palpitações, taquicardias, infarto) e no sistema imunológico (redução das defesas e predisposição a infecções e viroses). Em casos extremos, verifica-se, segundo dados mais recentes, que situações de assédio

respondem por cerca de 10 a 15% dos casos de suicídio (Guedes, 2004). Entre os fatores que permitem suportar melhor uma situação de assédio moral estão: autoconfiança, boa auto-estima e rede social de apoio (colegas, médico, psicólogo), contribuindo para a superação do evento abusivo (Hirigoyen, 2002).

O assédio moral pode intervir também na produtividade do trabalhador, segundo Baierle (2005) podendo acarretar tanto aumento quanto à queda da mesma. O indivíduo pode produzir além do necessário para fazer cessar o assédio, porém com a permanência deste, a produção decai paralelamente à saúde da vítima. Isto nos leva a crer que muitas empresas poderiam estar lançando mão do assédio moral como estratégia de gestão, sem talvez se dar conta da repercussão negativa desta violência psicológica, pois a mesma afeta não só a produtividade, a saúde do trabalhador (fazendo com que falte) e também a visão da empresa no mercado. Para Baierle (2005), as conseqüências econômicas atingem também a sociedade e o Estado, que é onerado com o auxílio doença do empregado assediado e com as aposentadorias precoces. Vê-se então que os efeitos do assédio moral não são observados somente na vítima. A própria empresa arca com custos, devido à ausência do funcionário no trabalho (quando este adoecer), ou até mesmo devido a indenizações pagas às vítimas.

Trombetta (2005) afirma que “o problema do assédio moral é, antes de tudo, o dos limites e da regra” (p. 28). Desta forma, ocorre porque as organizações permitem. Portanto, é importante que as organizações dêem o exemplo através de ações transparentes, profissionais conscientes e métodos de gestão que não aceitem violar a moral. Organizações sólidas e sadias não dão lugar para o assédio moral (Hirigoyen, 2002). Mas é necessário antes de tudo agir de maneira ética, não apenas salientar seus valores no discurso.

Dados estes fatos, o presente estudo teve como objetivo compreender que sentimentos são descritos por pessoas que acreditam terem sido vítimas de assédio moral em seu ambiente de trabalho, além de caracterizar o contexto em que ocorre o assédio moral e as formas como se apresenta.

Problema de pesquisa

Considerando que o fenômeno do assédio moral produz consequências negativas em diversos âmbitos (trabalhador, empresa e Estado), instiga a necessidade da busca de maior entendimento sobre o contexto em que ocorre, as formas como se apresenta, as características das vítimas e agressores e o impacto que provoca no dia-a-dia das vítimas bem como nas relações dentro da empresa.

Com base nestes pressupostos, para a realização deste estudo, partiu-se do seguinte questionamento: como pessoas que se consideraram vítimas de assédio moral relatam sua experiência?

Método

Com o objetivo de conhecer as experiências de assédio moral que foram vivenciadas pelos sujeitos de pesquisa, optou-se pela realização de um estudo de natureza descritiva. Como salienta Guba (1981), o fenômeno a ser investigado é que delinea a escolha metodológica. Sendo assim, o método qualitativo foi eleito pela idéia de compreender o fenômeno em profundidade, através da caracterização de diferentes contextos onde o assédio moral é percebido e as formas como se apresenta.

O Método de Estudo de Casos Múltiplos (Yin, 2005) foi utilizado visando, como propõe o autor, a descrição do fenômeno de assédio moral vivenciado pelos participantes. Trata-se de uma investigação empírica, que Yin (2005) define como uma investigação de um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, especialmente recomendado quando os limites entre o fenômeno e o contexto ainda não estão claramente definidos, ou seja, quando se pretende compreender em profundidade a experiência vivida e narrada pelo participante. Cada sujeito pesquisado foi abordado como um caso singular, buscando destacar os aspectos específicos de sua experiência. A utilização de um segundo caso buscou a replicação descrita por Yin (2005), não com a preocupação da generalização estatística dos dados, mas sim com a generalização analítica dos mesmos. Para tal, após uma primeira análise vertical de cada sujeito, foi realizada uma análise horizontal, contrastando os elementos coletados, buscando semelhanças e diferenças entre os casos estudados.

Participantes

Participaram deste estudo dois profissionais, que trabalham em diferentes áreas: uma advogada, 48 anos, ensino superior e atuação profissional em um sindicato e um vendedor, 50 anos, ensino médio e atuação na área de vendas de uma empresa calçadista. Ambos se propuseram a participar do estudo, porque consideravam estar sendo vítimas de alguma situação de assédio moral.

Instrumento

Nesta pesquisa, o instrumento utilizado foi um relato em forma de história de vida. Cada participante fez uma redação sobre a sua trajetória profissional, incluindo um depoimento sobre a situação de assédio moral que considera ter experienciado.

Procedimentos para Coleta dos Dados

Na seleção dos participantes do estudo, foi utilizado o critério de escolha por conveniência (Cozby, 2003), pela indicação de conhecidos. Foi solicitado a cada sujeito que fizesse um relato por escrito de sua história profissional, priorizando a narração da situação de assédio moral e/ou humilhação que considera ter vivenciado em seu local de trabalho. Não foi disponibilizado nenhum conceito sobre o tema para o relato inicial, apenas o conhecimento prévio de cada um dos participantes. A partir da entrega do primeiro relato, alguns esclarecimentos foram solicitados quando necessário, procurando não influenciar o participante, apenas esclarecer os episódios em que ocorreu o assédio moral e os sentimentos evocados em cada uma das situações.

Cada participante preencheu um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, visando à autorização para a utilização dos dados fornecidos, tanto para a realização do trabalho como para divulgação dos resultados, bem como a garantia do sigilo em relação às informações que pudessem identificar o sujeito, sendo, portanto, utilizado nomes fictícios e alterados dados disponibilizados.

Análise dos Dados

Os dados foram analisados como Estudo de Casos, buscando retratar os aspectos comuns na vivência dos dois trabalhadores estudados, contrapondo-os às características preponderantes de situações de assédio moral, descritas na literatura.

Apresentação e discussão dos resultados da pesquisa

Os resultados desta pesquisa estão apresentados em duas etapas. Inicialmente, são descritas as experiências que cada participante relatou. A seguir, os dois casos são analisados conjuntamente, buscando a compreensão e descrição da vivência de assédio moral percebida por eles, suas particularidades, semelhanças e diferenças.

Caso 1 – ANDRÉ: o injustiçado

Dados de Identificação:

André, 49 anos, com curso técnico em contabilidade, representante comercial, subordinado ao gerente de vendas que também supervisionava o trabalho dos demais representantes (em torno de 20 espalhados por todo o Brasil). Casado, pai de quatro filhos. André foi designado como “O Injustiçado”, por essa ser a expressão que mais se repetiu em seu relato. Ele não reconhecia nenhuma atitude sua que pudesse ser motivo do assédio sofrido, pelo contrário, sempre considerou ter sido um excelente profissional e, por isso, salientou muito a injustiça como o maior dificultador na compreensão e resolução da situação que vivenciou. Mencionou que se tivesse dado motivo saberia reconhecer o seu erro e evitar que se repetisse.

História de Assédio:

André possuía uma prestadora de serviços e refere que seu trabalho sempre esteve de acordo com as exigências da empresa que o havia contratado, assim como o cumprimento das metas por ela estipuladas. Entretanto, após uma modificação no departamento de vendas, que ocasionou a troca da gerência e supervisão, sua rotina foi

modificada. Ele diz que: “no primeiro contato pude perceber que havia uma vontade muito grande, por parte do gerente, de provar que eu não era competente, dizendo que as metas que haviam sido estabelecidas foram calculadas abaixo da minha capacidade e, por isso, eu tinha atingido”. André relata que embora contestasse o gerente, alegando que havia um crescimento anual das metas em 5%, elas foram revistas e sofreram um acréscimo de 40% para o ano seguinte.

A partir de então, André, que tinha autonomia para estabelecer seus roteiros de visita aos clientes, passou a ser acompanhado pelo gerente: “ele fez questão de acompanhar meu trabalho junto aos principais clientes, o que considero normal, mas as atitudes dele na presença destes clientes sempre foram de demonstrar que as dificuldades que o mercado apresentava não teriam solução sem a participação dele”.

Retornando a empresa, após as visitas, André relata que o gerente deixava transparecer ao diretor da empresa, que, se não fosse por ele, a venda não teria sido concretizada. “Quando ele me disse - a partir de agora vou ser a sua sombra - significava dizer que a minha empresa, que prestava serviços a estas pessoas, não tinha o direito de administrar seu tempo e até mesmo os negócios particulares teriam que ser sempre como ele queria. Na verdade, o trabalho de supervisão existe, como o nome já diz, para supervisionar, e não escravizar”. Para André, “a cada período que passava, ficava claro que a intenção era de fazer com que eu pedisse demissão”.

Com o aumento das metas acima da média, André passou a não mais alcançá-las, dando a oportunidade para que os seus superiores passassem a questionar seu rendimento em relação aos seus colegas que estavam atingindo. “Nas reuniões, por diversas vezes fui usado como exemplo de mau desempenho”.

André participou de reuniões em que foram feitos mapas de cumprimento de cotas e implantação de clientes novos e atendidos por cidades. Foi solicitado que André assinasse o compromisso de cumprir estas metas em 45 dias, porque, se não acontecesse isso, a empresa teria que rever a sua área de atuação. “Tal papel assinado era para ser apresentado para a direção, e pelo que soube apenas eu e outros dois colegas tivemos esse tipo de atitude. Solicitaram que fosse passado para a empresa

o horário em que estivesse no cliente para futura averiguação. Coisas que não eram padrão”.

André foi se sentindo isolado, principalmente nas convenções de vendas ou reuniões das equipes. Ele considera que: “o tratamento que recebia por parte do chefe e do supervisor era diferente em relação aos demais. Desde a recepção até a forma de cumprimentar. A comunicação ocorria sempre com uma carga negativa: “pô ontem não vendeste nada”, quando o que talvez devesse perguntar seria “o que houve? Estás com problemas? No que podemos ajudar?”.

De acordo com André, as regras a respeito do cumprimento das metas, que até então eram negociadas, passaram a ser impostas. Ameaças também eram sentidas quando se dizia: “Eu quero e você tem que aceitar, ou teremos que colocar outra pessoa, e você sabe que há muita gente esperando uma boquinha”. A demissão veio após três anos de vivência de assédio moral. Na ocasião, André sentiu-se fragilizado, usurpado de valores, “com a auto-estima no chão”.

Além das conseqüências financeiras, com a perda de renda e também despesas médicas em virtude das repercussões sobre a saúde que o sentimento de estar sendo assediado desencadeou, André passou mais de quatro anos rememorando os momentos de humilhação e perseguição que vivenciou. Teve alterações no sono, períodos de depressão e ansiedade, temendo não conseguir o reingresso no mercado de trabalho por possuir uma idade mais avançada. Também o fato de chefiar uma família e ter que prover seu sustento angustiava ainda mais André durante todo o período em que esteve desempregado.

Como estratégia para a superação das seqüelas da experiência que teve, André pode contar com o apoio dos familiares e amigos, tendo sido um ex-colega da empresa na qual ele trabalhava, que conseguiu uma nova oportunidade para ele, vaga onde atua até hoje.

Atualmente, André se diz satisfeito em seu ambiente profissional, sendo que inclusive pretende permanecer trabalhando após aposentar-se. Segundo ele, sente-se bem à vontade e goza do respeito e amizade de todos.

Caso 2 – CRISTINA: o coringa descartado

Dados de Identificação:

Cristina, 48 anos, solteira e sem filhos, trabalhava em um sindicato como secretária da entidade e posteriormente como advogada. “O Coringa Descartado” foi uma expressão trazida por ela como um resumo da situação que vivenciou no seu ambiente de trabalho, inicialmente de maior responsável pela dinâmica de funcionamento do local e, posteriormente, considerada como alguém totalmente desnecessária, dispensável ou até um incômodo.

História de Assédio:

Após ter passado por um processo seletivo para o cargo de secretária executiva, Cristina começou a trabalhar no sindicato. Sua jornada de trabalho era de 8 horas diárias, mas dificilmente trabalhava menos do que 10 horas. No mesmo ano em que entrou para o sindicato, Cristina iniciou a Faculdade de Direito.

Um ano após a admissão, Cristina foi convidada para trabalhar em outro local, por um salário duas vezes superior ao que recebia, mais vale alimentação, assistência médica e 50% da mensalidade da faculdade. “Relutei em função dos benefícios oferecidos, os quais ali eu não tinha nenhum, mas decidi não aceitar, pois gostava do que fazia, do ambiente de trabalho e quando o presidente foi informado da proposta da outra entidade, ele me ofereceu como vantagem o pagamento integral da faculdade a partir do ano seguinte”.

Algum tempo depois, foi feita uma rescisão do contrato de trabalho de Cristina, que montou o seu escritório de advocacia. Após trinta dias, no entanto, Cristina foi recontratada pelo sindicato na mesma função, porém para prestar serviços somente durante o turno da manhã, ficando as tardes livres para seu escritório. Na ocasião, foi contratada uma secretária auxiliar que tomava conta da entidade e, quando existia algum problema, sabiam que Cristina estaria disponível para auxiliar na resolução.

Cristina refere que a situação, às vezes, se complicava, porque a outra secretária, além de não ter o mesmo grau de instrução,

não tinha o mesmo dinamismo e segurança na tomada de decisões. A diretoria do sindicato estava acostumada a receber tudo pronto, pensado, elaborado e executado. Segundo Cristina, “com ela era diferente, e terminava sempre eu ficando quase que todo o dia em função do sindicato”.

Após certo tempo nessa situação, Cristina foi contratada apenas como Assessora Jurídica, prestando serviços duas vezes por semana, com o compromisso de também orientar e assessorar por um tempo a nova secretária. Após alguns meses, a diretoria manifestou sua insatisfação com o desempenho da secretária e resolveram substituí-la, contratando uma nova. Nessa mesma época, Cristina passou a residir em uma outra cidade.

A nova secretária que, de acordo com Cristina, também não havia desempenhado a contento suas funções, entrou em licença maternidade e não voltou mais. Novamente, Cristina voltou a se envolver com a secretaria do sindicato, até que o presidente indicou uma prima para exercer o cargo. Cristina notou que a partir daí, o comportamento do presidente começou a mudar. Ela relata que “seriam realizadas eleições para diretoria e o presidente era candidato à reeleição, sem chapa de oposição. Porém, antes mesmo de eleitos, o presidente e o tesoureiro mudaram o comportamento comigo, assim como a secretária contratada, e o diálogo foi substituído por hostilidades e grosserias”. A sala que Cristina ocupava foi inutilizada e foi iniciada uma reforma nas salas de propriedade do sindicato, para acomodá-la.

Na primeira reunião de diretoria, após a eleição, Cristina relata que estranhou o comportamento do presidente, do tesoureiro e da secretária em relação a ela, fazendo-a perguntar o que estava acontecendo, já que todos agiam como se ela não existisse: “não diziam ou perguntavam nada sobre as atividades da secretaria quando havia alguma dúvida”. Foi então que o presidente diante de mais de 12 pessoas fez a seguinte pergunta a Cristina: “Não queeres mais trabalhar no Sindicato?” Sem entender o que se passava, nem o tom da pergunta, Cristina relata ter se sentido constrangida, solicitando que constasse na ata que a partir daquele momento se dedicaria somente a Assessoria Jurídica, sem qualquer outro envolvimento com os trabalhos administrativos da secretaria.

A partir deste momento, Cristina percebe que foi desencadeado um processo de hostilidade em relação a ela. Os demais funcionários sequer a cumprimentavam. Na visão de Cristina “o ambiente de trabalho se tornou insuportável. A reforma da sede foi concluída e, me colocaram numa sala de 2m x 2,5m, sem ar condicionado (eles substituíram o ar central por aparelhos individuais, mas somente para os outros funcionários). Da mesma forma que ninguém falava comigo, também não me davam qualquer tarefa para fazer”.

Em certa ocasião, Cristina relata que seus superiores a chamaram em uma sala e a pressionaram para pedir demissão, alegando que ela era uma funcionária muito cara. Após uma discussão, Cristina disse que não viajava mais de 70km para chegar no trabalho e não ter absolutamente nada para fazer. A diretoria justificou que a decisão de mudar-se havia sido dela. Cristina afirmou que não pediria demissão.

Depois dessa ocasião, Cristina participou de uma outra reunião de diretoria, na qual a secretária a chamou de mentirosa na frente de todos, porque as suas despesas do plano de saúde não haviam sido cobradas. Cristina argumentou que não poderia mais ser cobrada em função do tempo e sugeriu que consultassem a outra assessora para assuntos trabalhistas. Ela diz que: “Fiquei indignada pela humilhação e passei um e-mail para toda diretoria alertando que, se episódios daquela natureza voltassem a ocorrer, eu iria à justiça”.

Na reunião seguinte, Cristina relata que o presidente declarou ter ficado com raiva do e-mail que ela tinha enviado, pedindo que esclarecesse o que queria. Justificando-se, Cristina relata que: “Falei que apenas estava alertando a todos que meus direitos e prerrogativas de advogada estavam sendo violados. Que sequer privacidade eu tinha na minha sala, minhas gavetas eram reviradas, meus e-mails abertos e isso era crime. Para minha surpresa, todos disseram não ter ouvido a secretária me chamar de mentirosa, que eu estava ficando louca”.

Como conseqüências da situação que vinha vivenciando, Cristina cita alguns problemas de saúde. “Desde o início deste martírio, comecei a ter problemas de saúde. Tive uma pneumonia. Em

novembro do mesmo ano, tive problemas estomacais, fiz inclusive cirurgia. Também fiz acompanhamento com nutricionista”.

Além disso, refere ter intensificado suas sessões de psicoterapia, pois não suportava mais sair de casa para ir ao trabalho. O terapeuta de Cristina recomendou que ela procurasse escrever o que sentia, pois isso a ajudaria. Na tentativa de recuperar seus méritos como funcionária daquela instituição, Cristina desabafa: procurei sempre deixar suficientemente claro que rótulos como: “Cristina és tu que mandas no sindicato”, “Tu quem sabe, tu decide”, “Tudo que tu fizeres eu assino em baixo”, nunca me impressionaram ou me causaram deslumbramento, pois procurei sempre manter a exata dimensão dos meus limites como funcionária e do meu compromisso com a empresa, assim como também, nunca me encantaram convites para jantares, almoços e outras festividades extra profissionais, para me manter isenta de qualquer interferência externa na relação de trabalho. Seguindo o mesmo pensamento, a confiança e o respeito das pessoas é o reconhecimento mais gratificante e significativo do meu trabalho, pois têm valor imensurável, assim como a vergonha é para mim, a maior punição pelo erro cometido, decorrendo daí, o cuidado, zelo e o grau de exigência para evitá-lo.”

Após quase dois anos, Cristina relata terem solicitado apenas um parecer por escrito, sobre um contrato com uma empresa. Como tal contrato apresentava várias cláusulas que contrariavam disposições legais, Cristina alega ter feito um parecer extremamente profissional, alertando a ilicitude do documento. Para sua surpresa, o contrato foi formalizado e celebrado.

Enquanto isso, a sala de Cristina ganhou ar condicionado apenas dois anos depois, embora no verão a temperatura ficasse em torno de 40°C e o pedido por escrito tenha sido encaminhado inúmeras vezes. Ela não foi mais convidada para as festas de confraternização. O seu salário e décimo terceiro sempre foram pagos dois/três dias após o pagamento dos demais funcionários, as correspondências endereçadas a ela não eram entregues, assim como os recados por telefone. Ela considera que: “Imperou a lei do quanto pior para mim, melhor para eles. Os funcionários, sem me dirigir à palavra, faziam ironias e deboches a mim, como pro-

vocação. Até o presidente, quando tive problema de estômago, me falou ‘te cuida que tu vais morrer’. Em outra ocasião disse que psicoterapia era para louco e ainda bem que ele não precisava disso como eu. Foi muita humilhação”.

Cristina refere ter vivido, nesses quase três anos em que se sentia sob tortura psicológica, vários problemas de saúde. Teve, no mínimo, duas pneumonias por ano, crises de bronquite, crises de coluna, hipotireoidismo, mas, principalmente, crises de depressão repetidas vezes. “Minha auto-estima ficou muito baixa, eu via a vida sem sentido, sem expectativa, chorava toda vez que tinha de levantar da cama para ir trabalhar. Foi horrível...”.

Quando assumiu um novo presidente, ele convidou Cristina para retomar os trabalhos, alegando que ela não poderia ficar parada como aconteceu na gestão anterior. Cristina ficou entusiasmada e a pedido do novo presidente elaborou um Plano de Ações para a gestão e começou com visitas as empresas do interior. O novo presidente designou Cristina para coordenar este trabalho, contratando inclusive um auxiliar. Contudo, ainda outros problemas estavam por vir. Ela conta que “foi só eu voltar à ativa, para que houvessem problemas, pois o presidente e tesoureiro anteriores juntamente com os outros funcionários começaram uma verdadeira guerra para boicotar o que estava sendo feito”.

Cristina relatou que alguém fez uma denúncia sobre a ilegalidade da contratação da empresa que Cristina tinha apontado como ilícita. Segundo ela, “eles não perderam tempo em me acusar de ter feito a denúncia. Só que, quem o fez teve acesso a documentos que eu nem sabia que existiam e somente eles tinham acesso. Mais uma vez, fui crucificada publicamente”.

A desconfiança acabou instalando-se entre todos. Contudo, ao final, pelo apoio da nova diretoria, Cristina continua trabalhando na instituição e está auxiliando na reestruturação da entidade que tem passado por várias mudanças.

Análise e discussão dos resultados

O relato dos participantes sobre a experiência de assédio moral que consideram ter vivenciado no ambiente de trabalho per-

mite a reflexão sobre o significado deste fenômeno na vida das pessoas. O quadro a seguir elucida os principais elementos que caracterizam os relatos de assédio moral narrados pelos sujeitos, no que tange a especificidades e nuances dos casos.

Quadro 1. Semelhanças e diferenças entre os casos analisados

	André	Cristina
Atitudes Abusivas sofridas	Metas abusivas, supervisão excessiva, exposição em reuniões, ameaças de demissão	Tarefas triviais, isolamento, deterioração das condições de trabalho, atraso de salário, acusações e hostilidades.
Tipo de assédio	Vertical descendente	Vertical descendente e posteriormente misto.
Características da vítima que podem ter motivado o assédio	Competência e bom desempenho nas atividades, sempre cumprindo as metas, idade próxima à aposentadoria.	Competência e bom desempenho nas atividades, participação ativa na empresa, faixa etária comumente vitimizada, mulher.
Motivo do assédio	Inveja e rivalidade	Preferência pessoal por outro funcionário.
Duração do assédio	3 anos	3 anos
Sentimentos causados pelo assédio	Revolta contra a injustiça, humilhação, vergonha	Constrangimento, humilhação, indignação.
Conseqüências à saúde física e psíquica	Alterações no sono, depressão, ansiedade.	Problemas pulmonares e estomacais, dores nas costas, depressão.

Muitas são as atitudes que podem caracterizar uma situação de assédio moral, como pode ser observado na história de André e Cristina. Ambos citaram uma deterioração global no ambiente de trabalho, evidenciada por uma ampla mudança na forma como eram tratados e no contexto das atividades e relacionamentos vivenciados. André sentiu-se desqualificado pelo novo gerente que passou a acompanhá-lo em suas atividades, desvalorizar suas capacidades, fazer cobranças duras e acima das metas inicialmente propostas, além de constrangê-lo perante os colegas, citando-o como um mau exemplo. Cristina refere ter sofrido atitudes hostis e gestos de desprezo dos superiores e colegas, foi submetida a ficar sem atividades ou executar tarefas muito aquém de suas capacidades, além de ter o ambiente físico de trabalho em péssimas condições.

Hirigoyen (2002) cita como um possível fator determinante e característico de assédio moral, a questão da idade da vítima, sendo que em 43% dos casos a faixa etária é entre 46 a 55 anos e este dado estatístico é comprovado também nos casos analisados neste estudo. Além disso, o estudo de Maciel, Cavalcanti, Matos e Rodrigues (2007) fez referência a uma maior prevalência no sexo feminino.

O ciclo do Assédio Moral dura em média três anos (Hirigoyen, 2002). Exatamente o período que André e Cristina relatam terem vivido essa experiência. Os ambientes em que os participantes trabalhavam eram diferenciados (empresa privada e sindicato), o que leva a pensar que, nesses dois casos estudados, as características da instituição não necessariamente estiveram relacionadas à percepção do assédio sofrido. Questiona-se preponderantemente a sensação de assédio experienciada por Cristina em uma instituição sindical, pois justamente deveria ser aquela encarregada de preservar a integridade do trabalhador. Esse dado denuncia o quanto o assédio caracteriza-se como uma prática disseminada que pode ocorrer em qualquer instituição em que existam relacionamentos interpessoais.

As características que de alguma forma podem ser observadas nos locais de trabalho dos participantes, principalmente o grande poder exercido pelos superiores, fazendo com que eles não tivessem a

quem recorrer, dizem respeito à possível presença de formas inadequadas de gestão, dificuldades na comunicação, bem como a inexistência de regras precisas. Situações que, segundo a literatura (Guedes, 2004; Hirigoyen, 2002, 2005), favoreceriam a ocorrência de assédio moral.

Nos dois casos, ao contrário do que se pode pensar, as pessoas que se sentiram vítimas de assédio não eram pessoas frágeis, incompetentes e indefesas. Ao invés disso, eram pessoas que tinham seu trabalho reconhecido, cumpriam as exigências que lhes eram feitas e tinham conhecimentos aprofundados da sua atividade e do contexto em que ela se inseria.

Como cita Hirigoyen (2002), a inveja, o ciúme e a rivalidade são sentimentos que freqüentemente movem as pessoas a assediar. O grande problema, e também uma variável que limita consideravelmente a identificação da ocorrência de assédio moral trata da peculiaridade do uso de procedimentos sutis, pois “a intencionalidade maldosa é difícil de ser provada, uma vez que o agressor pode facilmente se defender por trás do interesse do serviço” (Hirigoyen, 2002, p. 110). Isto é flagrante na percepção dos sujeitos analisados, quando, por exemplo, André relata que seu supervisor passou a acompanhá-lo em todas as vendas. As atitudes de controle, desconfiança e perseguição do gerente, na visão de André, eram vistas na empresa como adequadas e inerentes à supervisão, sendo então justificadas pela própria definição do cargo.

Com relação aos recursos utilizados para imobilizar a vítima (Wood Jr., 2002), a recusa à comunicação ficou caracterizada pela falta de explicação sobre o que estava ocorrendo, as ameaças e até mesmo a falta de cumprimento. A desqualificação apareceu sob a forma de desvalorização do trabalho realizado, de discriminação, assim como através de ironias, deboches e provocações. Destruindo a auto-estima, foram eleitas atitudes que feriam ao máximo os participantes: no caso de André, ele era seguidamente citado em reuniões de equipe como exemplo de um mau desempenho e Cristina foi submetida a atividades muito inferiores às suas capacidades, inclusive, sendo chamada de louca. O corte nas relações sociais fica evidente pelo isolamento, assim como pelo boicote na relação com outros colegas ou pessoas vinculadas ao serviço. Já o constrangimento ocorreu de diferentes formas.

No caso de André, foram estabelecidas metas muito acima do que seria possível cumprir, fazendo com que ele sempre estivesse entre os que não atingiam as cotas, bem abaixo do desempenho dos demais. Ao contrário, no caso de Cristina, as atividades que ela passou a exercer eram totalmente aquém das suas possibilidades, fazendo com que se sentisse inútil ou vivendo uma situação degradante. Sendo assim, pelo relato dos participantes pode-se observar um conjunto de situações que levam a pensar efetivamente na ocorrência de uma situação de assédio moral.

Nos dois casos, o principal assediador identificado pelos participantes foi um superior hierárquico, o que caracterizaria o assédio moral vertical descendente (Guedes, 2004; Hirigoyen, 2002). Mesmo sendo o mais comum, esse tipo de assédio causa bastante preocupação, uma vez que Hirigoyen (2002) considera que seja o que traz as conseqüências mais negativas para a saúde das pessoas, pelo fato delas sentirem-se isoladas e terem mais dificuldades para achar alguma solução. No caso de Cristina, além dos superiores, ela também sentia agressão dos colegas que começaram a partilhar o assédio, o que caracteriza o assédio moral misto.

No tocante às conseqüências do fenômeno, a questão da 'perda do sentido', citada por Hirigoyen (2002), elucida bem a problemática da confusão, que desestrutura e desorganiza a vítima, pois esta não consegue entender o porquê dos maus tratos. Além de uma maior fragilidade e do adoecimento físico, muitos outros foram os sintomas apresentados pelos participantes como conseqüências da percepção de uma situação de assédio sofrido. Foram citados alterações no sono, crises de choro, ansiedade, depressão, desânimo, baixa auto-estima e isolamento.

Cristina confirma as estatísticas da amostra feminina de referir crises de choro como uma das conseqüências da percepção de assédio. (Barreto, 2003). Também foram citadas conseqüências econômicas e sociais, principalmente, vinculadas à preocupação financeira. André, ao ser demitido, passou a ter uma grande preocupação com o sustento da família e levou consigo o traumatismo da violência, o que se constituiu em um grande obstáculo para a busca de uma nova ocupação. Isso ocorre porque, segundo Hirigoyen (2002), a pessoa sente-se sem energia para investir na procura por um novo

emprego, em vista da imagem ruim que passa a ter de si mesma.

No tocante ao desfecho dos casos analisados, André acabou conseguindo um novo emprego e está em um ambiente totalmente diferente daquele em que sofreu o assédio moral. Já Cristina continuou no emprego anterior, mas que agora está sob nova direção. O grande fator indicado pelos participantes como o que auxiliou a lidar com o sofrimento vivenciado foi uma boa rede social. Familiares, amigos, médicos e outros profissionais da saúde foram citados como colaboradores no processo de afastamento da situação de assédio moral que consideram terem sofrido.

Considerações Finais

Tomando como base os elementos coletados no presente estudo, evidencia-se o quanto à percepção dos sujeitos de estarem vivenciando uma situação de assédio moral traz importantes prejuízos para o seu desempenho profissional, assim como para o seu bem-estar psicológico. Percebe-se, a partir dos relatos dos indivíduos que participaram da pesquisa, uma possível ocorrência de assédio moral, embora nenhum dos dois participantes tenha denunciado judicialmente as agressões sofridas. Como o interesse desta análise centrava-se em conhecer a experiência de trabalhadores que consideram ter sofrido assédio moral, o trabalho cumpriu seu objetivo. Contudo, sem dúvida, outros estudos são necessários para que se possa mapear de forma mais global o assédio moral, dentre eles, sugere-se a investigação não só das possíveis vítimas como dos prováveis abusadores, para que se tenha a percepção dos dois lados, ampliando o entendimento desse complexo fenômeno. Além disso, para estudos posteriores, sugere-se que se investiguem casos que foram denunciados e houve a confirmação do assédio, no sentido de ter um material que não seja somente baseado na percepção da vítima.

Dar ouvidos a pessoas que manifestam algum tipo de sofrimento psíquico permite, além do aprofundamento do entendimento dos casos, um olhar sobre aspectos da vida do trabalhador que, apesar de existirem desde a antiguidade, vem sendo cada vez mais identificados e considerados como danosos tanto às pessoas como às organizações. A alternativa para o combate deste tipo de violência seria a prevenção, trabalhada nas famílias, escolas e

organizações de trabalho, uma vez que se entende que a sociedade não pode acobertar, nem tão pouco nutrir, este tipo de conduta abusiva. Os profissionais da saúde possuem um importante papel, tanto no trabalho preventivo, como no manejo da situação, atuando na mediação entre os trabalhadores dentro das instituições ou realizando estudos que colaborem para a identificação precoce do abuso e para sua interrupção.

Para Hirigoyen (2002), poucos profissionais da saúde tomam a real consciência do problema de assédio moral. Enquanto não houver um amparo legal, a psicoterapia é o único meio de romper o silêncio no qual o trabalhador assediado se esconde. Portanto, é imprescindível que os profissionais da saúde tenham o conhecimento da realidade das organizações para poder tratar de maneira mais eficaz o sofrimento no trabalho.

Referências

- Ades, L. (1999). *Em nome da honra: Reações a uma situação de humilhação*. Dissertação de mestrado não publicada, Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Aguiar, A. L. S. (2003). *Assédio moral nas organizações: Estudo de caso dos empregados demitidos e em litígio judicial trabalhista no Estado da Bahia*. Dissertação de mestrado não publicada, Universidade Salvador, Salvador.
- Baierle, A. W. (2005). *Assédio moral: Agüente ou desista. Será?* Trabalho apresentado ao curso de especialização em direito e processo do trabalho (CESUSC–Complexo de Ensino Superior de Santa Catarina). Recuperado em: 30 março 2006, da www.plantaotrabalhista.floripa.com.br/monografia.htm
- Barreto, M. M. S. (2002). Assédio moral: ato deliberado de humilhação ou uma “política da empresa” para livrar-se de trabalhadores indesejados. *Revista Ser Médico*, 20, 1-3.
- Barreto, M. M. S. (2003). *Violência, saúde e trabalho: Uma jornada de humilhações*. São Paulo: EDUC.
- Caniato, A. M. P., & Lima, E. C. (2008). Assédio moral nas organizações de trabalho: Perversão e sofrimento. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 11 (2), 177-192.

- Cozby, P. C. (2003). *Métodos de pesquisa em ciências do comportamento*. São Paulo: Atlas.
- Freitas, M. (2001). Assédio moral e assédio sexual: Faces do poder perverso nas organizações. *ERA – Revista de Administração de Empresas*, 41 (2), 8-19.
- Freitas, M. (2007). Quem paga a conta do assédio moral no trabalho? *Revista de Administração de Empresas*, 6 (1). Recuperado em: 17 junho 2009, da <http://www.rae.com.br/eletronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=4544&Secao=PENSATA&Volume=6&Numero=1&Ano=2007>
- Guedes, M. N. (2004). *Terror psicológico no trabalho*. São Paulo: LTr.
- Guba, E. G. (1981). Criteria for assessing the trustworthiness of naturalistic inquires. *Educational Communication and Technology Journal*, 29, 75-91.
- Heloani, R. (2004). Assédio moral: Um ensaio sobre a expropriação da dignidade no trabalho. *Revista de Administração de Empresas*, 3 (1), Recuperado em: 17 junho 2009, da <http://www.rae.com.br/eletronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=1915&Secao=PENSATA&Volume=3&Numero=1&Ano=2004>.
- Hirigoyen, M. (2002). *Mal-estar no trabalho: Redefinindo o assédio moral*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil.
- Hirigoyen, M. (2005). *Assédio moral: A violência perversa no cotidiano* (7a ed.) Rio de Janeiro: Bertrand Brasil.
- Maciel, R. H., Cavalcante, R., Matos, T. G. R., & Rodrigues, S. (2007). Auto-relato de situações constrangedoras no trabalho e assédio moral nos bancários: Uma fotografia. *Psicologia & Sociedade*, 19 (3), 117-128.
- Mendonça, G. G., Souza, N. P., & Oliani, S. M. (2008). Assédio Moral: Práticas coercitivas nas relações de trabalho. *Revista Eletrônica de Ciências Empresariais*, 1 (2). Recuperado em: 9 junho 2009, da <http://web.unifil.br/docs/empresarial/2/2.pdf>.
- Nascimento, S. A. C. M. (2004). *O assédio moral no ambiente de trabalho*. Anexo do Boletim informativo dos auditores-fiscais

- da Receita Federal do Brasil. Recuperado em: 9 junho 2009, da http://www2.unafisco.org.br/noticias/boletins/2007/maio/anexo_2353_assediomoral.pdf.
- Rezende, L. O. (2006). *A deteriorização das relações de poder dentro do organismo empresarial: Uma análise do assédio moral no contrato de trabalho*. Dissertação de mestrado não publicada, Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2006. Recuperado em: 9 jun 2009, da http://www.assediomoral.org/IMG/pdf/Mestrado_Relacoes_de_poder_Parana_-_assedio_moral.pdf.
- Salvador, L. (2003). Assédio moral: Doença profissional que pode levar à incapacidade permanente e até à morte. *Revista Bonijuris*, 15 (470), 13-17.
- Trombetta, T. (2005). *Características do assédio moral a alunos trabalhadores nos seus locais de trabalho*. Dissertação de mestrado não publicada, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- Wood, T., Jr. (Coord.). (2002). *Gestão empresarial: O fator humano*. São Paulo: Atlas.
- Yin, R. (2005). *Estudo de caso: Planejamento e método*. São Paulo: Bookman.

Recebido em 10 de junho de 2008

Aceito em 05 de abril de 2009

Revisado em 25 de maio de 2009